



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

ANALÝZA SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ A NÁVRHY OPATŘENÍ NA ZVÝŠENÍ JEJÍ ÚROVNĚ

ANALYSIS OF CUSTOMER SATISFACTION AND SUGGESTED MEASURES FOR ITS
IMPROVEMENT

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. JAKUB SKLENÁŘ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. DAVID SCHÜLLER

BRNO 2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Sklenář Jakub, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Analýza spokojenosti zákazníků a návrhy opatření na zvýšení její úrovně

v anglickém jazyce:

Analysis of Customer Satisfaction and Suggested Measures for Its Improvement

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza problému

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Seznam odborné literatury:

- DURDOVÁ, I. Základní aspekty sportovního marketingu. 1. vyd. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2005. 88 s. ISBN 80-248-0827-7.
- FORET, M. Marketingový průzkum: Poznáváme svoje zákazníky. 1. vydání. Brno: Computer press, 2008.
- HAGUE, P. Průzkum trhu. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 234 s. ISBN 80-7226-917-8.
- KOTLER, Philip, et al. Moderní marketing. 4. evropské vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KOZEL, R. Moderní marketingový výzkum. 1. vydání. Grada Publishing, 2006. 190 s.
- VYSEKALOVÁ, J. a kol. Marketing. Praha: Fortuna. 2006. 248 s. ISBN 80-7168-979-3.

Vedoucí diplomové práce: Ing. David Schüller

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2011/2012.

L.S.

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkan fakulty

V Brně, dne 22.05.2012

Abstrakt

Cílem této diplomové práce je analyzovat spokojenost zákazníků fotbalového klubu 1.FC Slovácko. Teoretická část je zaměřena na způsob analýzy spokojenosti zákazníka, tedy na marketingový výzkum a s ním spojené pojmy. V praktické části jsou analyzovány a zpracovány získané výsledky dotazníkového šetření a návrhy na zvýšení úrovně spokojenosti zákazníků a zkvalitnění poskytovaných služeb.

Klíčová slova

Zákazník, analýza, spokojenost, marketingový výzkum, dotazník.

Abstract

The goal of this diploma thesis is to analyze customer`s satisfaction of football club 1.FC Slovácko. The theoretical part is focused on the way of the customer satisfaction analysis, marketing research and connected notions. The partical part is processed and analyzed the results obtained from the questionnaire, proposals to raise the level of customer satisfaction and quality of services provided.

Key words

Customer, analysis, satisfaction, marketing research, questionnaire.

Bibliografická citace

SKLENÁŘ, J. *Analýza spokojenosti zákazníků a návrhy opatření na zvýšení její úrovně*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2012. 120 s.

Vedoucí diplomové práce Ing. David Schüller.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Uherském Hradišti dne 23. května 2012

.....

Poděkování

Rád bych na tomto místě poděkoval svému vedoucímu diplomové práce, panu Ing. Davidu Schüllerovi, za ochotu, odborné vedení a cenné rady po dobu přípravy a dokončení této práce.

Zároveň bych chtěl poděkovat klubu 1.FC Slovácko a některým jejich pracovníkům za vstřícnost při poskytování informací a konzultací důležitých pro vyhotovení diplomové práce.

Úvod.....	10
Cíle.....	11
1. Teoretická východiska práce	12
1.1 Vymezení základních pojmů	12
1.1.1. Marketing.....	12
1.1.2 Marketing služeb.....	13
1.1.3 Marketing ve sportu	15
1.1.3.1 Sport.....	15
1.1.3.2 Sportovní marketing	16
1.1.3.3 Marketingový mix sportu.....	17
1.1.4 Analýza zákazníka	23
1.1.4.1 Zákazník.....	23
1.1.4.2 Chování zákazníků.....	24
1.1.4.3 Spokojenost zákazníka.....	25
1.1.4.4 Měření spokojenosti zákazníků	26
1.1.4.5 CRM = Customer Relationship Management.....	28
1.2 Marketingové prostředí.....	31
1.2.1 Porterův pětifaktorový model	31
1.2.2 SLEPTE analýza	33
1.2.3 SWOT analýza	34
1.3 Marketingový výzkum.....	36
1.3.1 Proces marketingového výzkumu	37
1.3.2 Zdroje informací marketingového výzkumu	40
1.3.3 Členění marketingového výzkumu na trhu	41
1.3.4 Metody marketingového výzkumu	42
1.3.4.1 Pozorování	42
1.3.4.2 Experiment.....	43
1.3.4.3 Dotazování	44
1.3.5 Tvorba dotazníku	46
1.3.5.1 Zásady tvorby dotazníku.....	46
1.3.5.2 Struktura dotazníku.....	47
1.3.5.3 Typy otázek.....	49

2 Analýza současné situace.....	51
2.1 Představení společnosti.....	51
2.1.1 Základní údaje.....	51
2.1.2 Pohled do historie	52
2.1.3 Organizační struktura.....	53
2.2 Analýzy klubu.....	54
2.2.1 SLEPT analýza	54
2.2.2 Porterův pětifaktorový model	60
2.2.3 SWOT analýza	64
2.2.4 Marketingový mix.....	67
3 Výzkum spokojenosti zákazníků	74
3.1 Cíl výzkumu.....	74
3.2 Přípravná část.....	74
3.2.1 Metoda sběru dat a časový harmonogram	74
3.2.2 Struktura a sestavení dotazníku	75
3.3 Realizační část	76
3.3.1 Distribuce a sběr	76
3.3.2 Zpracování	77
3.4 Analýza výsledků.....	77
3.4.1 Osobní otázky	77
3.4.2 Spokojenost.....	81
3.4.3 Doplnující otázka.....	96
4 Návrhy zvýšení úrovně spokojenosti zákazníků.....	99
4.1 Propojení fanouška s klubem.....	100
4.2 Stadion	106
4.3 Návrh rozpočtu a harmonogramu změn.....	112
Závěr	113
Seznam použité literatury	115
Seznam obrázků, tabulek a grafů	118
Seznam příloh	120

Úvod

Tématem této diplomové práce je analýza spokojenosti zákazníka profesionálního fotbalového klubu 1.FC Slovácko a následné návrhy opatření na zvýšení její úrovně. Toto téma jsem si vybral především proto, že se fotbalu a sportu všeobecně věnuji a problematika v oblasti marketingu mě velmi zajímá.

V dnešní době je konkurence na trhu v jakémkoli oboru velmi velká a prosadit se je čím dál víc obtížnější. Firmy jsou pod neustálým konkurenčním tlakem a bojují o přízeň každého zákazníka. Měly by se snažit získávat konkurenční výhodu zejména zvyšováním úrovně jejich spokojenosti. Jedním ze základních kamenů každé firmy by mělo být pochopení potřeb zákazníka a jejich poznání.

Silná konkurence v boji o zákazníka je i ve sportovním odvětví. Sportovní kluby musí zaujmout více propracovanější a intenzivnější přístup v komunikaci a spolupráci se zákazníky, s fanoušky. Právě oni totiž mají pro sportovní klub hlavní význam. Analýza spokojenosti zákazníka a porozumění jejich potřeb a přání je pro každý klub velmi důležitá.

Spokojenost zákazníka je tak tématem velmi aktuálním a důležitým. Marketingový výzkum zaměřený na spokojenost zákazníka by měl být důležitou složkou každé firmy, neboť díky němu může zjistit stávající chyby a nalézt nová přání a potřeby zákazníků. Jejich analýza hraje velmi zásadní roli v budoucích plánech firmy. Díky takto získaným informacím mohou firmy navrhnout opatření pro zlepšení současné situace, která povedou ke zvýšení úrovně spokojenosti zákazníka a k získání lepší pozice na konkurenčním trhu.

Cíle

Ve své diplomové práci na téma „Analýza spokojenosti zákazníků a návrhy opatření na zvýšení její úrovně“ bude mým úkolem zjistit současnou spokojenost zákazníků a následně vypracovat návrhy změn, které by měly vést ke zvýšení jejich spokojenosti.

V první části diplomové práce zpracuji teoretický pohled na dané téma. Zaměřím se na popis základních pojmů marketingu a sportovního prostředí. Poté popíši problematiku chování a spokojenosti zákazníka. Následně uvedu jednotlivé analýzy z teoretického hlediska a na závěr podrobně rozeberu marketingový výzkum.

Analytickou část práce jsem rozdělil do tří kapitol. V první z nich představím klub 1.FC Slovácko a zpracuji jednotlivé analýzy – SLEPT analýzu, porterův model pěti konkurenčních sil, marketingový mix a SWOT analýzu. Ve druhé z kapitol popíši samotný průběh výzkumu, který bude prováděn prostřednictvím anonymních dotazníků, a provedu jeho vyhodnocení. Na základě těchto výsledků, v závěrečné části této diplomové práce, navrhnou doporučení na zlepšení a zvýšení úrovně spokojenosti zákazníků.

Cílem diplomové práce je tedy analyzovat a zhodnotit spokojenost zákazníků fotbalového klubu 1.FC Slovácko se službami tohoto klubu a na základě zpracovaných analýz a marketingového výzkumu navrhnout taková doporučení, která povedou ke zvýšení jejich spokojenosti.

1. Teoretická východiska práce

1.1 Vymezení základních pojmů

V úvodní kapitole bych rád definoval marketing, jak z obecného hlediska, tak z hlediska marketingu ve službách a zejména sportu. Uvedu základní charakteristiky sportu, sportovního marketingu a jeho marketingového mixu. Dále definuji chování a spokojenost zákazníka.

1.1.1. Marketing

Podle Boučkové by mělo být podstatou marketingu snaha nalézt rovnováhu mezi zájmy zákazníka a podnikatelského subjektu. Klíčovým bodem každé marketingové úvahy a posléze i samotného rozhodnutí by měl být zákazník. Můžeme tedy říct, že marketing je komplex činností, jejichž hlavním cílem je předvídat, stimulovat, zjišťovat a uspokojovat potřeby zákazníka při současném dosažení dalších dílčích cílů, které jej uplatňují. (4)

Miroslav Foret pro změnu říká, že: „*Marketing neznamena vlastně nic jiného, než znát a dokázat uspokojovat potřeby a přání zákazníků lépe, než to dělá konkurence.*“ (11)

Pokud vezmeme přesnou definici marketingu dle uznávaného Philipa Kotlera, tak ji můžeme definovat jako: „*Marketing je uměním a vědou o tom, jak vybírat cílové trhy a jak si prostřednictvím vytváření, komunikování a dodávání mimořádné hodnoty získat a udržet zákazníky a rozvíjet s nimi vztah.*“ (20)

Marketing také obsahuje určitá pravidla, jak dosáhnout úspěchu:

- Při plánování marketingové strategie musíme brát v úvahu, že středem všeho dění jsou zákazníci, dodavatelé a také konkurenti.
- Pro každý jednotlivý trh použít segmentaci a pokusit se získat tu část, která z hlediska našeho podniku vypadá nejslibněji.

- V každém cílovém segmentu trhu důkladně prozkoumat potřeby, představy, preference a nákupní postupy zákazníků.
- Vytvořit a dodat nadprůměrné hodnoty cílovému trhu. (21)

1.1.2 Marketing služeb

Podstatou podnikání v oblasti zaměřené na zákazníka je poskytování dobrých služeb. Kvalita takových služeb je jedním z nejslibnějších zdrojů odlišení a diferenciací od konkurence. (20)

Služby lze definovat různými způsoby. Každý si určitě pod tímto pojmem představí trochu něco jiného. Samotnou podstatu služeb dobře vystihuje definice od autorů Kotlera a Armstronga: *„Služba je jakákoli činnost nebo výhoda, kterou jedna strana může nabídnout druhé straně, je v zásadě nehmotná a jejím výsledkem není vlastnictví. Produkce služby může, ale nemusí být spojena s hmotným produktem.“* (18)

Sektor služeb je velmi rozsáhlý. Nejvíce služeb téměř ve všech zemích poskytuje stát. Jedná se třeba o vzdělání, zdravotní služby, obranu státu, služby z oblasti zákonodárství apod. Dále do sektoru služeb patří i neziskové organizace, jako jsou nadace, různé charitativní organizace, občanská sdružení, církve a další. V neposlední řadě poskytuje služby i podnikatelský sektor, který za to realizuje zisk. Služby se zde zaměřují se na banky, pojišťovny, hotely, doprava, cestovní ruch, atd. (32)

Marketing služeb je procesem, který se zabývá zjišťováním požadavků, jejich předvídáním, vnímáním, uspokojováním a porozuměním. Pod pojmem služba si můžeme představit komplex aktivit, jejichž podstata je více či méně nehmotná. Základním úkolem služeb je uspokojování potřeb zákazníků a právě jejich kvalita je nejvýraznějším faktorem při hodnocení. (4)

Základní charakteristikou služby je:

- *Nehmotnost* – nákup služby zůstává v podstatě vždy nákupem něčeho nehmotatelného, nelze si ji před uskutečněním koupě ověřit, otestovat, ohmatat, ochutnat či přezkoumat.
- *Nestálost* – ne vždy bude provedení a kvalita služby stejná, vždy záleží do značné míry na lidech, kteří ji provádí.
- *Neoddělitelnost* – nelze oddělit službu od místa poskytování a osoby poskytovatele.
- *Neskladovatelnost* – zákazník si nemůže službu trvale rezervovat a také odebírat ze skladu. (4)

Existují tři základní momenty a další řada faktorů při poskytování služeb, které působí na uspokojení zákazníka:

1. *První setkání se službou* – první dojem bývá mnohdy pro hodnocení služby rozhodující. Úsudky vzniklé v prvních okamžicích se zákazníkovi většinou silně promítnou v mysli a posléze se obtížně mění.
2. *Faktický proces poskytování služby* – příznivé okolnosti poskytování služby personálem. V kombinaci s pozitivním vstupním dojem je předurčena zákaznická spokojenost.
3. *Finální vnímání poskytované služby* – dobrý závěr poskytování služby může přispět k celkovému hodnocení a být jazyčkem na vahách při přijetí služby u nerozhodného zákazníka. Ale bez kvalitních prvních dvou kroků se nemusí setkat s kladným výsledkem. (4)

Faktorů působících na kvalitu služeb je celá řada, mezi nejzávažnější můžeme zařadit:

- způsobilost rychle reagovat na potřeby zákazníka,
- vnímavost a citlivý přístup k zákazníkovi a jeho potřebám,
- schopnost vcítit se do zákazníka,
- navození pocitu jistoty a odpovědnosti,
- spolehlivost, důslednost, přesnost,
- poskytnutí služby v čase potřeby zákazníka,
- apod. (4)

Úspěšnost marketingu služeb v oblasti sportu spočívá na několika aspektech:

- na dobře postavené nabídce služeb zákazníkovi (musí uvažovat pro jaký typ zákazníka ji připravujeme),
- na rozumné cenové politice,
- na vybavenosti zařízení,
- na informovanosti potenciálních zákazníků a komunikaci s nimi,
- na kvalifikovaném personálu. (8)

1.1.3 Marketing ve sportu

Jelikož celá diplomová práce, jak již bylo uvedeno v úvodu, bude zaměřena na analýzu spokojenosti zákazníka profesionálního fotbalového klubu, uvedu pár základních definicí a informací přímo ze sportovního prostředí.

1.1.3.1 Sport

Samotné slovo „sport“ vzniklo z latinského „disportare“ a starofrancouzského „le desportér“, což znamená bavit se, trávit příjemně volný čas. (9)

V současné době se můžeme setkat s moha různými definicemi sportu, za všechny lze uvést tu, kterou najdeme v Evropské chartě sportu z roku 1992. Ta sport definuje jako *„všechny formy tělesné činnosti, které, ať již prostřednictvím organizované účasti či nikoliv, si kladou za cíl projevení či zdokonalení tělesné i psychické kondice, rozvoj společenských vztahů nebo dosažení výsledků v soutěžích na všech úrovních“*. (10)

Sport je významným společenským faktorem, který se týká celé řady konzumentů aktivních, ti kteří ho provozují, či pasivních, pro které je pouhou zábavou. Sport je již nedílnou součástí společenské kultury či životního stylu. Sportovní aktivity představují nezbytnou součást volného času. Lidé spjatí jakýmkoli způsobem se sportem patří mezi nejaktivnější skupinu naší populace. Ovlivňují názory svých

spoluobčanů a podílejí se na hodnotových orientacích. Z průzkumu vyplývá, že v České republice se tělovýchova a sport dotýká asi 70% lidí a ve světě je to téměř polovina světové populace. Televizní vysílání sportovních událostí dokáže každý rok spojit miliony příznivců. V roce 2006 se mistrovství světa v Německu vysílalo do 154 zemí na světě a celkem ho sledovalo přes 345 milionů diváků. (6, 8)

Kdybychom chtěli ve zkratce definovat přímo pojem fotbal nebo-li kopanou, tak můžeme říci, že se jedná o kolektivní míčovou hru, kde proti sobě hrají dvě mužstva o jedenácti hráčích na obdélníkovém hřišti. Jejich cílem je dosáhnout více branek než soupeř. Traduje se, že fotbal je nejpopulárnějším kolektivním sportem na světě. Fotbal, jako moderní sport, pochází z Anglie, kde se začal hrát již v 19.století.

Neméně významná je také funkce sportu a sportovního diváctví jako prostředku sociální interakce. V hledištích sportovních stadiónů se schází velké množství lidí, kteří spolu komunikují, vyměňují si názory a utvářejí své postoje. Právě taková populace lidí bude mým zkoumaným prvkem. (8)

1.1.3.2 Sportovní marketing

Historie sportovního marketingu sahá až do starověkého Říma, kde tak byly propagované gladiátorské zápasy. Sportovní marketing poté získal značnou podporu v roce 1971, kdy v Americe vláda zakázala v televizi a rádiu reklamu na cigarety. Zejména sponzorování automobilových závodů a tenisu nabídlo prostředek pro udržení jmen cigaretových značek v podvědomí televizních diváků prostřednictvím vysílání takových sponzorovaných událostí. Velký rozmach sportovního marketingu je považován s olympijskými hry v roce 1984 v Los Angeles. Byly to první hry, které plně závisely na soukromých penězích díky sponzoringu. Zatímco ostatní olympijské města vždy končila ve velké finanční ztrátě, olympijské hry v Los Angeles byly první, kteří vytvořily zisk. V dnešní době se televizní smlouvy pohybují v profesionálním sportu v řádech miliard dolarů a není pochyb o tom, že sport je obchodní podnikání. (28)

Sportovní marketing obecně představuje komplexní funkci, znamená více než jen prodej, propagaci či styk s veřejností. Je to proces, který vede ke stanovení a implementování aktivit po produkci, určení ceny, propagaci a distribuci sportovních podniků tak, aby byly zejména uspokojeny potřeby zákazníka. Zákazníkem myslíme zájemce o jakoukoliv činnost tělovýchovné a sportovní organizace – aktivní i pasivní členy, diváky, sponzory nebo příslušné státní orgány. (8)

Sport má zvláštní charakteristické rysy, díky kterým se sportovní produkt stává jedinečným. Sportovní výrobek či produkt může být definován jako zboží nebo služby nebo jakákoli kombinace těchto dvou složek, která je určena k poskytování požitků sportovního diváka. Zkušenosti se sportovními produkty jsou u každého jedince odlišné. Sport je nehmotný a subjektivní a výsledky jsou nepředvídatelné, proto marketingoví odborníci nemůžou ovlivnit celou řadu faktorů (počasí, výsledek, zranění hráčů, apod.). Sportovní produkt bývá často vyráběn a spotřebováván ve stejném časovém úseku (utkání, soutěže). (8, 27)

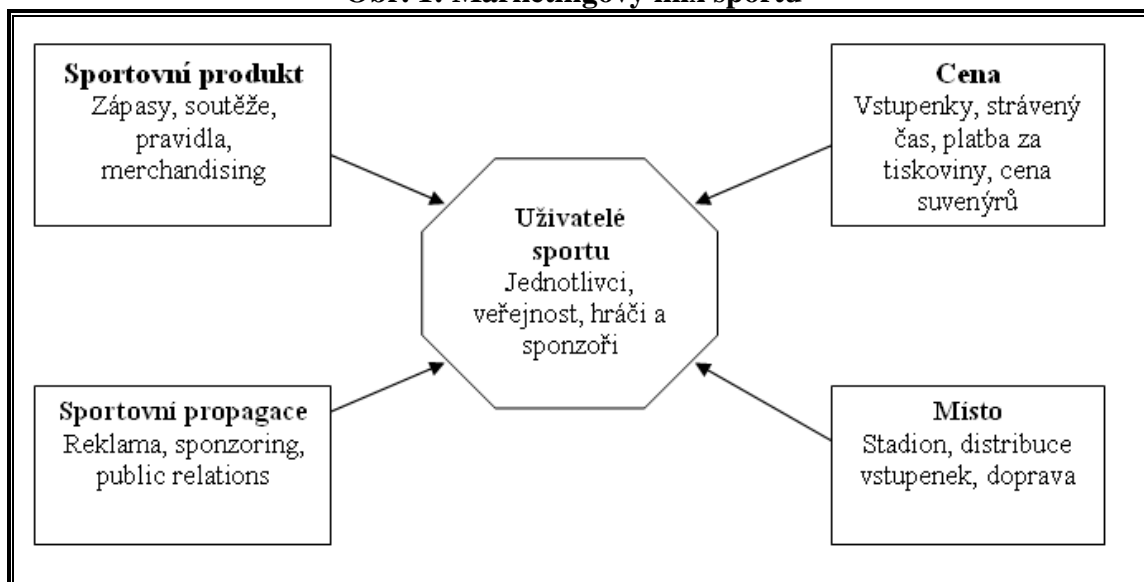
Ve sportovním marketingu hraje velmi důležitou roli sportovní značka. Fotbalový klub Real Madrid má více jak 100 milionů fanoušků po celém světě a je nejlépe prosperujícím fotbalovým klubem, díky prodeji reklamních předmětů. Každým rokem v přípravných obdobích dělá turné po Americe a Asii, aby klub mohli vidět i fanoušci v této oblasti. Od letošního roku se dokonce jedno utkání kola ve španělské lize hraje vždy v 10 hodin ráno středoevropského času, aby mohlo být televizí v přímém přenosu přenášeno k fanouškům do Číny. V opačném případě využívají společnosti k propagaci svých výrobků úspěšné sportovce. Nejlépe vydělávajícím fotbalistou v této oblasti je David Beckham, který propaguje světové značky Adidas, Pepsi, Gillette a další. David Beckham dokonce propůjčil své jméno značce parfémů. (27)

1.1.3.3 Marketingový mix sportu

Marketingový mix je souborem nástrojů, kterým management utváří vlastnosti podniku a využívá je k ovlivňování potencionálních zákazníků. Základním cílem je uspokojit potřeby veřejnosti a společnosti přinést zisk. (32)

Přesná definice marketingového mixu podle Philipa Kotlera zní: „ *Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů – výrobní, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu.* “ (18)

Obr. 1: Marketingový mix sportu



Zdroj: JOHNSON MORGAN, M., SUMMERS, J. *Sports marketing*. 1. vydání. Victoria: Thomson, 2005. ISBN 0-17-012859-8.

Oblast sportu spadá do kategorie služeb, kde se k základním čtyřem nástrojům marketingového mixu přidávají většinou ještě další tři. Vzniká tím tzv. **7P**, mezi které patří:

1. produkt (**p**roduct),
2. cena (**p**rice),
3. místo (**p**lace),
4. komunikace (**p**romotion),
5. lidé (**p**eople),
6. materiální prostředí (**p**hysical evidence),
7. procesy (**p**rocesses). (32)

Sportovní produkt

Sportovní produkt nebo služba představují ucelený soubor hodnot, které uspokojují potřeby našich zákazníků. Zákazník určuje hodnotu služby či produktu podle užitku, jenž mu přináší. Máme celou řadu produktů materiální i nemateriální povahy. Mezi druhy materiálního významu můžeme zařadit sportovní nářadí, sportovní oblečení, výstroj, suvenýry, reklamní plochy apod. Do nemateriálních produktů řadíme různé sportovní akce, nabídku tělesných cvičení, jednotlivé výkony sportovců, trenérské a hráčské osobnosti, výzkum v tělovýchově a sportu, sportovní informace šířené médii a další. (9)

Cena

Cena nám většinou vyjadřuje určení hodnoty sportovních produktů. Cena je prvkem, který je nevíce flexibilní a záleží na nás, abychom zhodnotili všechny okolní vlivy a správně nasadili její výši. Musíme vypracovat takovou strategii pro stanovení ceny, která bude přijatelná pro co největší počet zákazníků a bude mít význam i pro naše potřeby. Hodnota produktu bývá ve sportu také velmi často určována jinými faktory než samotnou cenou. Hrají v tom roli zejména osobní postoje a preference. (9)

Místo

Místo nám představuje umístění produktu na trhu. Vždy je velmi důležité, aby sportovní zařízení bylo snadno přístupné veřejnosti, mělo atraktivní vzhled, působilo příjemně a bezpečně. Neměli bychom také zapomenout na důležitý faktor, kterým je distribuce vstupenek potenciálním zájemcům, kdy bychom jim měli umožnit snadný a rychlý nákup. Sportovní organizace v rámci prodeje vstupenek využívají i partnerské obchody nebo prodejní agentury a samozřejmě média (tisk, televize, internet, rádio). (9)

Komunikace

Marketingová komunikace či propagace sportovního produktu je nejvíce viditelnou součástí marketingového mixu. Proces komunikace je třeba chápat jako dlouhodobý a cílevědomý. Hlavním cílem marketingové komunikace je primárně něco sdělovat zákazníkovi, zvyšovat jeho informovanost. Dále má za úkol zvýrazňovat

vlastnosti výrobku či služby, přesvědčovat zákazníky k přijetí produktu a upevňovat vztahy mezi zákazníkem a širokou veřejností. V následujících odstavcích si rozeberu jednotlivé složky marketingové komunikace. (4, 9)

➤ **Reklama**

Reklamu můžeme považovat za mimořádně důležitou složku marketingové komunikace. Setkáváme se s ní neustále, prakticky denně na nás působí a mnohdy si to ani neuvědomujeme. U široké veřejnosti se poté často vytváří názor, že marketing je vlastně jen reklama. Hlavním úkolem reklamy je dostat svůj produkt či službu do podvědomí zákazníků, přesvědčit je o koupi. Reklama vytváří pozitivní image podniku, klubu, a má za úkol oslovit naši cílovou skupinu zákazníků. (4, 9)

Hlavními typy mediální reklamy jsou:

- inzerování v tisku,
- televizní šoty,
- rozhlasové spoty,
- audiovizuální reklama,
- virtuální reklama,
- reklama na internetu,
- dresy,
- billboardy, nástěnné plochy,
- apod. (9)

V dnešní době je na výrazném vzestupu zejména reklama na internetu. Má své výrazné přednosti a specifika, kterými jsou široké pole působnosti, výrazný psychologický efekt, vysoká účinnost působení na zákazníka a také to, že z hlediska nákladů a času je tento typ reklamy zanedbatelný. Rozlišujeme reklamu pomocí tzv. bannerů a samotnou webovou prezentaci na svých internetových stránkách, podle které navíc můžeme zjistit přesný počet návštěvníků. (9)

➤ **Public relations**

Public relations lze volně přeložit jako „vztah se zákazníky“. Jedná se o systematické a plánované vynakládané úsilí za účelem vytváření a udržování dobrých vztahů s veřejností. Veřejností jsou zde míněny všechny skupiny právnických i fyzických osob, které se o podnik zajímají. (9)

Public relations si neklade přímo za cíl prodej určitých výrobků či služeb. Jejich hlavním smyslem je vytvořit v podvědomí veřejnosti kladnou představu o podniku, o jeho záměrech, obraz instituce, která nemá zájem jen na dosahování zisku, ale která část zisku věnuje na realizaci akcí ku prospěchu veřejnosti. (4)

Mezi hlavní nástroje public relations patří:

- zprávy předávané médiím,
- tiskové konference a vztahy s tiskem,
- organizování zvláštních akcí,
- vydávání podnikových publikací,
- lobování. (4)

➤ **Podpora prodeje**

Hlavním úkolem je nalákat a přitáhnout zákazníka, poskytnout mu základní informace o daném produktu nebo službě a přinutit jej k následné koupi, zejména pomocí nabídky doplňkových služeb. Jedná se o krátkodobý proces k získání zákazníka. Podpora prodeje se používá pro tři skupiny příjemců – pro konečného spotřebitele, prodejce a firmy. Mezi jednotlivé nástroje podpory prodeje můžeme zařadit předvádění, autogramiády, určité slevy na zboží, poukazy na slevy, cenově výhodná balení, suvenýry zdarma, spotřebitelské soutěže, osobní setkání, hry, volné vstupenky, bonusy stálým zákazníkům a další. (9)

➤ **Osobní prodej**

Osobní prodej má svůj význam i v oblasti sportu. Sportovní služba vyžaduje oboustrannou komunikaci mezi poskytovatelem a zákazníkem, působení lidského

faktoru při poskytování služby a také samotnou účast lidí, kteří se stávají součástí služby. Významný vliv na chování spotřebitele při koupi má také ústní podání. Zákazníci sami si předávají své zkušenosti a informace o sportovním produktu či službě, ať už pozitivní či negativní, což má také velmi výrazný vliv na propagaci. (9)

➤ ***Přímý marketing***

Přímý marketing zahrnuje všechny tržní aktivity, které vytvářejí přímý kontakt s cílovou skupinou. Za přednosti přímého marketingu můžeme považovat, že lze efektivněji zacílit na určitý segment potenciálních zákazníků nebo možnost utajení před konkurencí. Za nevýhodu můžeme označit vyšší náklady. Mezi hlavní formy přímého marketingu patří především využívání elektronických médií, e-mailů, prospektů, katalogů, zpravodajů, časopisů nebo informování zákazníků přes mobilní komunikace. (4, 9)

➤ ***Sponzoring***

Sponzoring se v současné době již také považuje za jeden z nástrojů marketingové komunikace. Sponzoring je určitý specifický způsob propagace, prezentace nebo spíše posilování známosti své značky nebo výrobku. Základním principem sponzorství je služba versus protislužba u sponzorovaného. Jde o vztah mezi sponzorem a sponzorovaným, kdy dochází k oboustrannému uspokojování svých zájmů. Sponzorovaný sportovní klub očekává od sponzora finanční prostředky nebo i vybavení, které využívá k plnění svých sportovních, ekonomických a sociálních cílů. Podniky sponzorují kluby zejména ze čtyř důvodů – chtějí dát najevo dobré vystupování, chtějí zviditelnit své produkty, dát najevo zájem o společnost, protože sport je společenský fenomén a chtějí vytvořit podmínky pro zájem médií. (4, 9)

Lidé

Ve službách jsou lidé důležitým článkem marketingového mixu. Při poskytování služby se zákazník dostává do kontaktu s poskytovatelem služby a právě na něm většinou záleží jaká bude kvalita služby. Ve sportovním klubu jde především o kontakt

mezi diváky, fanoušky, a hráči či zaměstnanci klubu. Důležitým krokem je proto vhodný výběr lidí a jejich vzdělání a znalost v oboru. (32)

Materiálové vybavení

Materiálové prostředí nám obecně podává obraz o vlastnostech služby. Může to mít mnoho forem od fyzického prostředí jako jsou budovy, stadiony, kanceláře, zařízení, přes zboží usnadňující poskytování služeb a jiné hmotné podněty, jako např. společné oblečení zaměstnanců, vizitky, brožury, klubové oblečení pro fanoušky apod. (32)

Procesy

Komunikace mezi zákazníkem a poskytovatelem během procesu poskytování služby je důvodem detailnějšího rozebrání. Ve sportovním prostředí jde zejména o komunikaci mezi divákem a aktérem sportovního utkání. Je nutné provádět analýzy procesů, vytvářet jejich schémata, klasifikovat, utvářet a zjednodušovat je, abychom dosáhli co nejlepší komunikace se zákazníky. (32)

1.1.4 Analýza zákazníka

1.1.4.1 Zákazník

V obecné definici lze za zákazníka označit každého, kdo jakýmkoli způsobem naváže kontakt s obchodníkem nebo prodejcem, vstoupí do prodejny, prohlíží si zboží nebo se třeba jen informuje o vlastnostech služby. (4)

V dnešním světě není nedostatek zboží, nýbrž nedostatek zákazníků. Veškerou orientaci musíme zaměřit na získání zákazníka. Podniky a jejich zaměstnanci se musí naučit přemýšlet a uvažovat jako potencionální zákazníci. Podniky je musí chápat jako finanční aktiva, které je nutné maximalizovat. Velmi důležitou činností je také péče o své současné zákazníky. Některé firmy utrácejí velké položky za přilákání nových zákazníků, ale nevěnují poté dostatečnou pozornost svým stávajícím, kteří odchází ke konkurenci. Přitom je dokázáno, že až 90% příjmů jim zajišťují současní zákazníci. (20)

Pro potřeby této diplomové práce bych za zákazníky označil většinu lidí, kteří se pohybují nebo se dostanou do styku se sportovním či fotbalovým klubem. Můžeme tam zařadit diváky, fanoušky, obchodní partnery, sponzory a další. Je zajímavé, že ve sportovní terminologii rozlišujeme pojem divák a fanoušek. Sportovní divák nemusí být nutně fanoušek, je to otázka míry vášně ke sportu. Divák může určitý sport sledovat a může na něj zapomenout, zatímco fanoušek bude část každého dne věnovat svému týmu nebo sportu samotnému. Fanoušek může být definován jako osoba posedlá sportem či klubem, který je aktivně spjat a začleněn do dění svého oblíbeného klubu a podporuje ho za všech okolností. (6)

1.1.4.2 Chování zákazníků

Definicí kupního chování zákazníků se rozumí takové jednání jedinců či institucí, které se váže k získávání a užívání produktů. Znalost takového kupního chování současných i potencionálních zákazníků je jak východiskem, tak nutnou podmínkou úspěšné marketingové orientace na trhu. (22)

Chování a jednání zákazníka je velmi úzce spojeno se situací na trhu. Nároky spotřebitele rostou úměrně podle toho, jak se zvyšuje úroveň nabídky zboží a poskytnutých služeb. Pokud chce společnost v konkurenčním prostředí uspět, musí reagovat na zvyšující se nároky zákazníků nebo nejlépe potřeby a přání zákazníků předvídat. Chování zákazníků a prodejců spolu souvisí a vzájemně se ovlivňuje. (4)

Můžeme si uvést několik zajímavých zjištění o chování zákazníka. Ze studií například vyplývá, že jen 4% zákazníků si přímo v obchodě postěžují a zbytek odchází. Dále můžeme uvést, že 9 z 10ti nespokojených zákazníků to řekne svému okolí, ale v případě spokojenosti je to pouze 4 z 10ti. Náklady na získání nového zákazníka jsou sedmkrát vyšší, než co bychom vynaložili na udržení stávajícího. Kdybychom chtěli nazpět získat ztraceného zákazníka musíme již vynaložit částku dvanáctinásobně vyšší. (22)

Pro chování zákazníků je velmi typické:

- očekávání stále vyšší úrovně nabídky zboží a služeb,
- snižování se důležitosti značky pro rozhodování o nákupu zboží,
- při volbě alternativních produktů nabývá na významu zejména cena,
- požadují stále větší spotřebitelskou hodnotu,
- zvyšuje se individualizace chování. (4)

1.1.4.3 Spokojenost zákazníka

Spokojenost zákazníka je jedním z nejdůležitějších faktorů během podnikání, které můžeme svými činy ovlivnit. U každého člověka při nabídce stejné služby může být míra spokojenosti zcela odlišná, jedná se o subjektivní pocit každého z nás. Jde o to nabídnout každému zákazníkovi takový produkt, který splní jeho očekávání, i když druhý zákazník nebo prodejce může mít odlišný názor. Existují třeba takoví lidé, kteří nejsou spokojeni s ničím, ať je to sebelepší, ale na druhé straně jsou tací, kterým stačí ke spokojenosti velmi málo. (22)

Spokojenost zákazníka vychází z teorie rozporu, který spočívá v očekáváních o parametrech produktu, jeho užitku a následného srovnání se zkušenostmi po nákupu. Pokud je zkušenost vyšší než jeho očekávání, je poté zákazník spokojen, pokud je tomu naopak, je nespokojen. Musíme ale brát v úvahu jednotlivé kritéria jako stupeň adopce na trhu, vliv času a opakovanou spokojenost či nespokojenost zákazníka. (22)

Podle Chlebovského můžeme spokojenost zákazníka definovat takto: „*Spokojenost zákazníka je determinována názorem zákazníka na míru, kterou obchodní případ splnil jeho potřeby a očekávání.*“ (14)

Společnosti by si měly svých zákazníků vážit a starat se o ně. Je zřejmé, že spokojený zákazník se většinou vrací a nakupuje více, zmíní se o svých zkušenostech jiným lidem nebo může i zaplatit více za výhodnou spolupráci u obchodníka, kterému věří. (13)

Spokojenost zákazníků je pro společnosti tedy nezbytným a potřebným cílem. Podnik by se měl snažit zákazníky nadchnout a ne pouze uspokojit. Pokud chce podnik předstihnout konkurenci, měl by se snažit překonat zákaznicko očekávání a zanechat v něm příjemný pocit. Musí sledovat míru spokojenosti zákazníků a neustále se ji snažit zvyšovat. Existuje jednoduchá rovnice, kdy čím více budou zákazníci spokojenější, tím více jich zůstane. (20)

Podle Kotlera existují čtyři základní skutečnosti ohledně spokojenosti zákazníka:

- Náklady na přilákání nového zákazníka mohou být pětikrát až desetkrát vyšší než vynaložené náklady na péči a udržení stávajícího.
- Průměrný podnik přijde každoročně 10 až 20 procent svých zákazníků.
- Při pětiprocentním snížení míry odcházejících zákazníků může dojít ke zvýšení zisku o 25 až 85 procent.
- Ziskovost u zákazníka, kterého si dokážeme udržet, obvykle s postupem času roste. (20)

1.1.4.4 Měření spokojenosti zákazníků

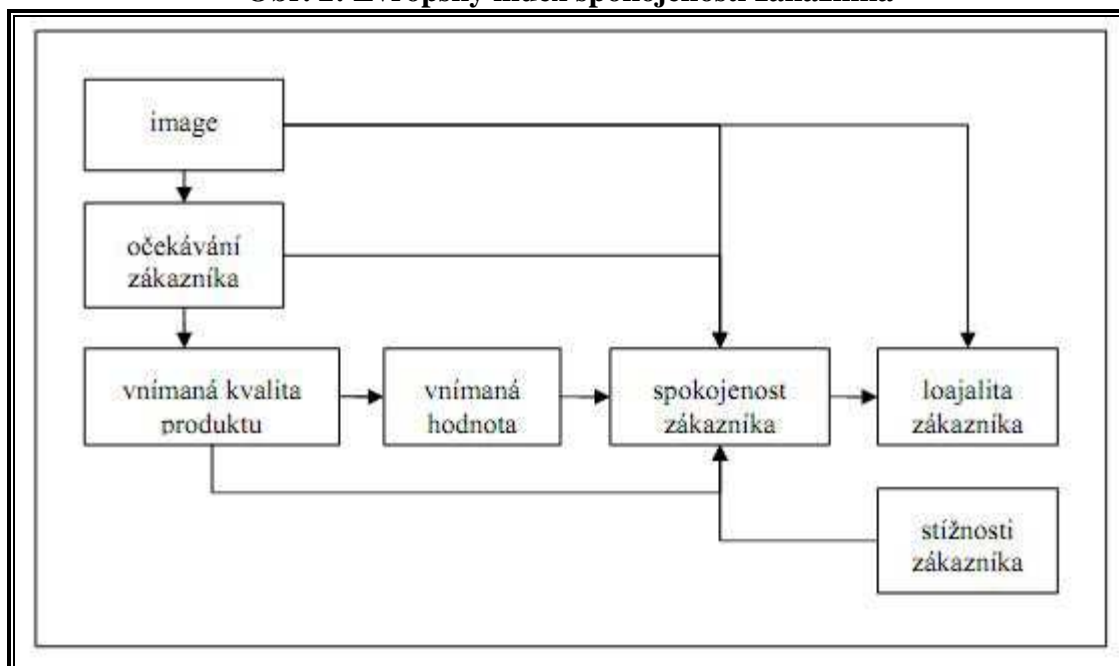
Měřit zákaznickou spokojenost je čím dál tím obtížnější. Díky konkurenci a nasycenosti trhu se úroveň kvality zvyšuje a sjednocuje, což omezuje zákaznicko racionální kupní chování. Stále více se rozhoduje podle módy, designu, obalu nebo díky vzájemné komunikaci, dnešní doba tak podporuje impulzivní nákupní chování. Pro výzkumy měření spokojenosti zákazníka to především znamená zaměření se na jeho podvědomí a skryté motivy. (22)

Jedním z modelů spokojenosti zákazníka je „**Evropský index spokojenosti zákazníka (ESCI)**“, který spočívá v sedmi proměnných a vztah mezi nimi vyjadřuje model uvedený níže:

1. *image* – představuje hypotetickou proměnnou vztahu zákazníka k produktu, značce či firmě,
2. *očekávání zákazníka* – vztahuje se k představě o produktu u každého individuálního zákazníka (vliv mají předešlé zkušenosti),

3. *vnímání kvality* – zákazník vnímá nejen samotný produkt, ale i související služby,
4. *vnímání hodnot* – je spojena s cenou a očekávaným užitek,
5. *spokojenost zákazníka*,
6. *stížnost zákazníka* – důsledek nevyváženosti očekávání a kvality,
7. *loajalita zákazníka* – projevuje se opakovaným nákupem, referencemi ostatním zákazníkům, cenovou tolerancí, apod. (22)

Obr. 2: Evropský index spokojenosti zákazníka



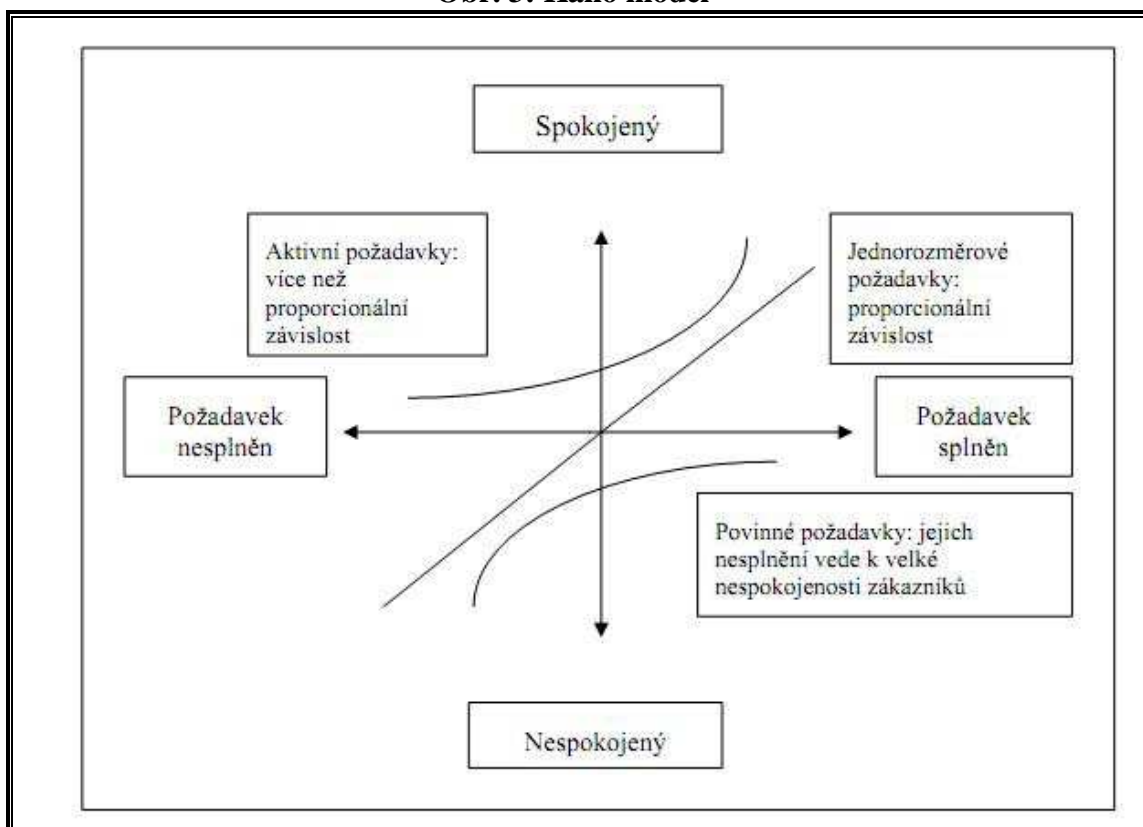
Zdroj: KOZEL, R. a kol. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vydání. Grada Publishing, 2006. 280 s. ISBN 80-247-0966.

Pro měření spokojenosti zákazníka se často využívá **KANO model**. Tento model rozděluje požadavky na vlastnosti nabízeného produktu nebo služby do tří základních skupin:

- *Povinné* (Must be) – jedná se o základní kritéria produktu. Pokud nejsou požadavky tohoto typu splněny, zákazník bude značně nespokojen. V opačném případě při jejich splnění mají jen velmi malý vliv na spokojenost.

- *Jednorozměrné* (One-dimensional) – u těchto typů požadavků platí přímá úměra jejich naplnění a spokojenosti zákazníků. Čím více je požadavek zákazníka splněn, tím více bude spokojenější.
- *Atraktivní* (Attractive) – pokud nedojde ke splnění těchto požadavků, zákazník nebude nespokojen. Jejich naplnění má poté ale zásadní vliv na spokojenost, vede k více než proporciálnímu nárůstu spokojenosti zákazníka. (14)

Obr. 3: Kano model



Zdroj: CHLEBOVSKÝ, V. *CRM řízení vztahů se zákazníky*. Brno: Computer Press, 2005. 190 s. ISBN 80-251-0798-1.

1.1.4.5 CRM = Customer Relationship Management

Vznik CRM můžeme datovat někdy na přelom 80. a 90. let minulého století. Lze tedy říci, že se jedná o docela novou koncepci v rámci moderního marketingu, kdy došlo k odklonu orientace společností od vlastního produktu k požadavkům zákazníka. (24)

Pokud bychom chtěli přeložit CRM nebo-li „Customer relationship management“ do češtiny, můžeme říci, že se jedná o „řízení vztahu se zákazníky“. Dodnes, i když se o to pokoušela řada autorů, neexistuje jedna jediná všeobecně uznávaná definice. V české literatuře se převážně odkazuje na definici Chlebovského, který říká: „*Customer Relationship Management je interaktivní proces, jehož cílem je dosažení optimální rovnováhy mezi firemní investicí a uspokojením zákaznických potřeby Optimum rovnováhy je determinováno maximálním ziskem obou stran.*“ (14)

Při implementaci CRM do podniku bychom měli udržet určitý sled činností a zavádět tyto činnosti postupně krok za krokem. Již na začátku je nutné stanovit si cíle a strategii působení CRM, určit co se od ní očekává a co by měla přinést. Při zavedení CRM by poté mělo docházet k měření dosažené úrovně, využívat tzv. zpětnou vazbu. Nutné je také, aby se změnilo myšlení všech zaměstnanců a bylo využíváno všech moderního nástrojů, zejména z oblasti IT, které zajistí efektivní fungování vztahového marketingu. (14)

Obecně lze říci, že řízení vztahu se zákazníky je postaveno na čtyřech základních pilířích:

- *Lidé* – nutnost aktivního podílení všech zaměstnanců.
- *Procesy* – správné využití zefektivňuje CRM, sjednocení jednotlivých procesů marketingu, prodeje a služeb
- *Technologie* – nástroje umožňující využití moderního vztahu se zákazníky i při velkém počtu oslovených zákazníků
- *Data* – sběr dat a jejich uchování, třídění, vyhledávání a analýza závislostí vede k plnohodnotnému využití CRM. (14)

Implementace CRM do sportovních organizací těžce zaostává za ostatními odvětvími. Je těžké odhadnout proč tomu tak je, ale v poslední době se objevuje stále více zpráv o jeho úspěšném zabudování i do sportovních klubů. Sport je stále se dynamicky rozvíjející odvětví a abychom ho mohli neustále rozvíjet, musíme zaujmout odborný přístup k jeho řízení, využít moderní pojetí marketingu k jeho propagaci a vybudovat si dlouhodobý pevný vztah se zákazníky. (24)

Hlavním úkolem CRM ve sportovních klubech by mělo být posílení vztahů s příznivci klubu, za účelem vytvoření věrné základny spokojených a ziskových fanoušků. Právě oni mají totiž hlavní význam pro sportovní klub, jak v přímých příjmech z prodeje vstupenek na zápasy a doplňkových fanouškovských suvenýrech, tak i nepřímých příjmech od sponzorů a televizních práv, které jsou velmi úzce spojeny s počtem a popularitou fanoušků klubu. Proto je nezbytné se pečlivě věnovat faktorům mající dopad na budování pevného vztahu a řídit je jako strategický cíl ke zvýšení znalosti a spokojenosti fanouška. (24)

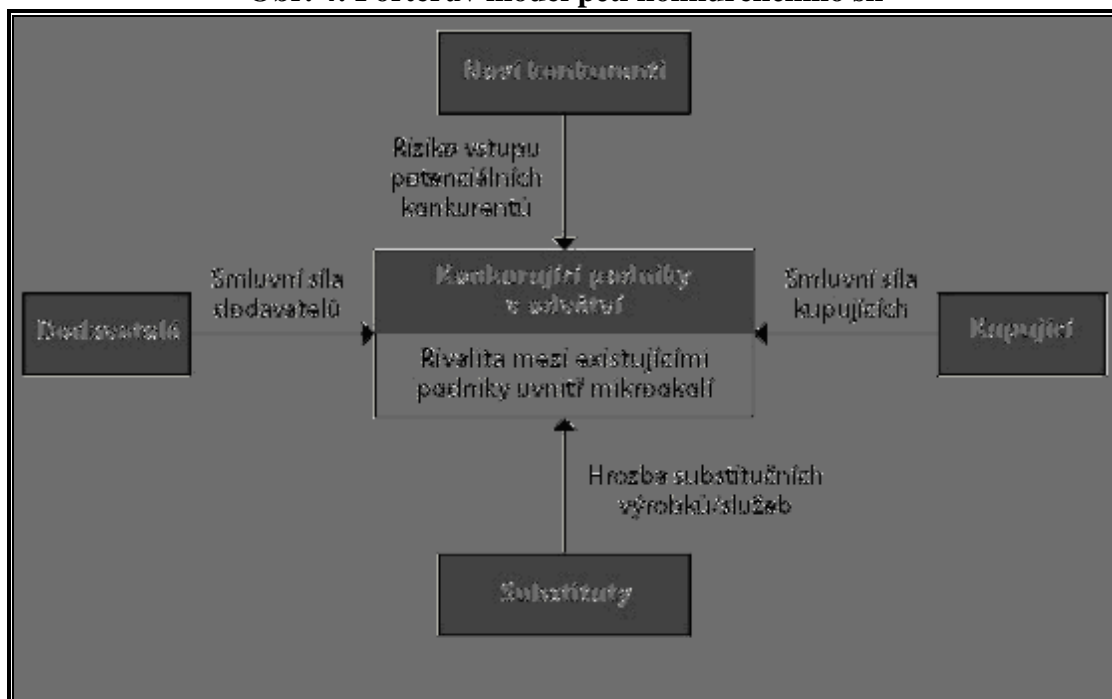
1.2 Marketingové prostředí

Pojem prostředí můžeme definovat jako souhrn okolností, ve kterém se něco děje nebo někdo žije. Na chování společnosti působí kladným, ale i záporným způsobem určité vlivy, které označujeme jako faktory prostředí. Má-li být organizace úspěšná, musíme tyto faktory identifikovat a analyzovat. Marketingové prostředí rozlišuje faktory, které může firma svými postupy ovlivnit a faktory, na které nemá téměř žádný vliv. Rozeznáváme tedy faktory ovlivnitelné a neovlivnitelné v mikroprostředí a makroprostředí. Pro vyhodnocení vnitřního i vnějšího okolí podniku používáme několik analýz a některé z nich v následujících kapitolách nastíním. (4)

1.2.1 Porterův pětifaktorový model

K analýze oborového okolí, nebo taky k tzv. mikrookolí, většinou používáme „Porterův model pěti konkurenčních sil“. Tento model analyzuje pět základních oblastí - konkurenci uvnitř odvětví, substituční výrobky, bariéry vstupu do odvětví a vyjednávací sílu dodavatelů a odběratelů. (4)

Obr. 4: Porterův model pěti konkurenčních sil



Zdroj: BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Grada Publishing, 2007. 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

Mezi hlavní faktory mikroprostředí patří:

➤ Podnik, firma, organizace

Musíme zde zahrnout všechny oddělení podniku. V péči o cílového zákazníka se musejí podílet všichni a nejen marketingoví pracovníci. Na opačné straně marketingové oddělení musí respektovat možnosti výroby, finanční, technické a další podmínky. (4)

➤ Zákazníci

Zákazníky bychom měli považovat na nejdůležitější faktor marketingového mikroprostředí. Spotřebitelský trh není homogenní, a proto je důležité reagovat na specifika jednotlivých trhů a využívat je ku prospěchu podniku i zákazníků. (4)

➤ Dodavatelé

Tento faktor marketingového mikroprostředí tvoří ti, kteří přímo ovlivňují možnosti podniku získat v požadované kvalitě, množství a času potřebné zdroje nutné k činnosti základních funkcí. (4)

➤ Distribuční články a prostředníci

Podnik ne vždy zvládá vlastními silami všechny aktivity v oblasti marketingu a obchodu, a proto si na jejich realizaci zajišťuje zprostředkovatele. Ti se mohou specializovat na zprostředkování nákupu zboží, na fyzickou distribuci nebo třeba na pojištění směny zboží. (4)

➤ Konkurence

Má-li být podnik na trhu konkurenceschopný, musí dobře znát své konkurenty a snažit se, aby požadavky zákazníků uspokojoval lépe než oni. Konkurenční prostředí je velmi důležité, protože vytváří tlak na snižování nákladů, na inovaci, zdokonalování výrobků a jejich lepší využití. Každý podnik by měl vypracovat svou vhodnou marketingovou strategii na existenci konkurence. Vypracování takové správné strategie,

která respektuje tržní podíl, charakter tržních segmentů, stadium životního cyklu produktů, apod., je úkol velice náročný, ale pro budoucnost podniku nezbytný. (4)

1.2.2 SLEPTE analýza

Tato analýza slouží ke zkoumání vnějšího okolí, tzv. makrookolí. Její název je dán zkratkou začátečních písmen jednotlivých faktorů podle jejich anglických názvů. Podle toho, které všechny faktory zkoumáme, můžeme analýzu nazývat buď PEST, SLEPT nebo SLEPTE analýzu. Jednotlivými faktory jsou:

- *Social factor* – sociální.
- *Legal factor* – legislativní.
- *Economic factor* - ekonomický.
- *Political factor* - politický.
- *Technological factor* - technologický.
- *Ekological factor* – ekologický. (4)

➤ Sociální (demografické a kulturní) faktory

Demografické faktory se zabývají základními charakteristikami obyvatelstva. Pro využití těchto dat v marketingu jsou důležité nejen statické pohledy na věk, počet nebo hustotu lidí, ale také zkoumání jejich vývoje. Změny demografických charakteristik mají zpravidla velké důsledky v oblasti marketingu. (4)

V oblasti kultury jsou pro marketingové pracovníky zajímavé především ty faktory, které ovlivňují chování spotřebitelů na trhu a jejich změny v čase. Pro marketing je důležité rozlišovat primární názory a hodnoty lidí, které potomci dědí po rodičích, a sekundární, které si jedinec vytváří sám v důsledku styku s lidmi ve společnosti. (4)

➤ Technické a technologické faktory

Technické a technologické faktory se v posledních desetiletích staly jednou z výrazných složek marketingového prostředí. Pokud podnik nechce ztratit kontakt se svými konkurenty, musí vynakládat nemalé finanční prostředky na výzkum a vývoj. (4)

➤ **Ekonomické faktory**

Tato skupina faktorů obsahuje zejména ty, které ovlivňují kupní sílu spotřebitelů a jejich strukturu výdajů. Pro podniky je významná především celková kupní síla, která je závislá na takových činitelích, jako jsou skutečné příjmy obyvatelstva, výše úspor, cen nebo úvěrů, které byly spotřebitelům nabídnuty. (4)

➤ **Politicko-legislativní faktory**

Situaci na trhu může ovlivnit jak vnitrostátní, tak mezinárodní politické dění. Legislativní složka státu vytváří podmínky pro podnikání a vydává zákonné normy. Stát schvaluje také řadu opatření na ochranu spotřebitele a zájmů společnosti. Naproti tomu existují různé zájmové a nátlakové skupiny, které se snaží vytvořit pro své podnikatele, potažmo spotřebitele, co nejvýhodnější prostředí. (4)

➤ **Přírodní a ekologické faktory**

Tyto faktory jsou pro nás neméně důležité, i když nepatří do základního rozdělení. Dnes jsou ale výrazně limitovány jednak počínajícím nedostatkem přírodních zdrojů obecně, ale především kritickým stavem možností získávání jednotlivých druhů a rovněž rostoucí náročností společnosti na energii. Patří zde všechny přírodní zdroje, které vstupují do výrobního procesu včetně geografických a klimatických podmínek, jenž mohou výrazně ovlivnit například spotřebu mnoha druhů spotřebního zboží. (4)

1.2.3 SWOT analýza

Swot analýza je metoda, pomocí které identifikujeme příležitosti a hrozby a silné a slabé stránky podniku. S její pomocí můžeme komplexně vyhodnotit fungování společnosti a nalézt problémy nebo nové možnosti růstu. Bývá součástí strategického, dlouhodobého plánování společnosti. (4)

Základ této metody spočívá v klasifikaci a ohodnocení jednotlivých faktorů, jenž jsou rozděleny do čtyř níže uvedených základních skupin. Vzájemnou interakcí faktorů silných a slabých stránek na straně jedné, vůči příležitostem a nebezpečím na straně

druhé, získáváme nové kvalitativní informace, které popisují a hodnotí úroveň jejich vzájemného střetu. Měla by obsahovat nejen subjektivní informace, ale i informace objektivní. (4)

Název této analýzy je vytvořen ze čtyř anglických slov, z jejich počátečních písmen:

- **S** = **STRENGTHS** = silné stránky
- **W** = **WEAKNESSES** = slabé stránky
- **O** = **OPPORTUNITIES** = příležitosti
- **T** = **THREATS** = hrozby

Tab. 1: SWOT analýza

SWOT ANALÝZA		Interní analýza	
		S – silné stránky	W – slabé stránky
Externí analýza	O - příležitosti	Strategie SO	Strategie WO
	T - hrozby	Strategie ST	Strategie WT

Zdroj: Vlastní zpracování

Legenda:

SO – využít silné stránky na získání výhody

WO – překonat slabiny využitím příležitostí

SW – využít silné stránky na čelení hrozbám

WT – minimalizovat náklady a čelit hrozbám

1.3 Marketingový výzkum

Marketingový výzkum trhu si můžeme definovat jako sběr, analýzu a zobecnění informací o trhu produktů (výrobků, služeb, idejí), které nám slouží k marketingovému rozhodování. Klíčovými prvky systému výzkumu jsou zejména spotřebitelé a zákazníci, výrobky a prostředí (konkurenční boj, rozvoj, trendy, ekonomika, ...). (4)

Marketingový průzkum nám tedy dává souhrnnou systematickou sbírku, analýzu a interpretaci informací pro naše marketingová rozhodnutí. Hlavním jeho cílem je poskytnout objektivní informace o situaci na trhu. Pro výzkum v jakémkoli oboru a pro jeho marketingová rozhodnutí je základem platná informace a umění ji použít. (13)

Poznávání zákazníka a trhu je velmi důležitým prvkem podnikatelské a obchodní aktivity. Poznávání našeho zákazníka by se mělo soustředit zejména na odhalení nových problémů rozdělených v šesti následujících okruzích:

- kdo jsou naši zákazníci,
- jejich životní úroveň a podmínky,
- jejich životní styl,
- jejich hodnotové orientace,
- jak se chovají a rozhodují v různých životních situacích,
- kdo a jak s nimi komunikuje. (11)

Marketingový výzkum ve službách pomáhá realizovat následná rozhodnutí. Abychom se při samotném provádění výzkumu vyhnuli chybám, měli bychom především splnit následující požadavky:

1. *Správné zaměření* – marketingový výzkum by měl odpovídat cílům marketingové koncepce společnosti.
2. *Objektivita* – eliminovat vlivy subjektivního zkreslení při výběru respondentů, při samotném šetření a jeho následném zpracování.
3. *Systematicčnost* – vyloučit ve výběru zkoumaného vzorku vliv náhody.
4. *Včasnost* – výzkum provést v takovém časovém úseku, aby zjištěné výsledky byly využitelné při marketingových rozhodnutích.

5. *Efektivnost nákladů* – vynaložené výdaje musí být v souladu s očekávanými přínosy.
6. *Přesnost a spolehlivost* – použití vhodných metod a technik k marketingovému výzkumu. (32)

1.3.1 Proces marketingového výzkumu

Jelikož se marketingový výzkum skládá z mnoha kroků, je velmi důležité, abychom dodržovali určitá pravidla posloupnosti a některé fáze výzkumu nezapomněli. V konečném důsledku bychom se k nim museli vracet a vyvolalo by to zvýšené náklady. V procesu marketingového výzkumu můžeme definovat dvě hlavní etapy – etapu přípravy a realizace výzkumu. Každá z nich v sobě zahrnuje několik za sebou následujících fází či kroků, které na sebe navazují, úzce spolu souvisí a vzájemně se podmiňují. (22)

Definování problému a cíle výzkumu

Definování problému je jednou z nejdůležitějších částí celého výzkumu. Vymezuje oblast, na kterou se zaměříme v dalších fázích výzkumu. Pokud bude problém špatně definován, může se stát, že konečné výsledky budou o něčem jiném, než zadavatel potřeboval, a celý výzkum se stane bezcenným. Na základě vymezení problému je následně stanoven cíl nebo cíle výzkumu. Ty jsou vyjádřeny tzv. programovými otázkami, které by měly dávat jasně najevo, co má výzkum zjistit. (11)

Specifika potřebných informací

V další fázi zjišťujeme, na co se budeme ptát. Odpověď dostaneme z předešlého zpracovaného bodu, z definice problému a cíle výzkumu. Vypracujeme tedy seznam informací, které je nutné zjistit pro dosažení cílů. Zjišťujeme důležitost každé informace pro objasnění stanovených cílů, musíme vybrat otázky, které jsou opravdu potřebné. Ale nesmíme zapomínat, že informace při špatné formulaci nebo vypuštění otázky již později nezískáme. (22)

Identifikace zdrojů informací a stanovení metod jejich sběru

Velmi důležitou částí marketingového výzkumu je výběr zdroje informací, jestli budeme používat data sekundární nebo primární, a posléze určit jejich metodu sběru. Celou problematiku spojenou s tímto problémem nastíním později v samostatné kapitole. (22)

V této fázi výzkumu bychom si měli nadále ujasnit, od koho chceme informace získat, která cílová část obyvatelstva se stane našim výběrovým vzorkem. Dále bychom si měli ujasnit velikost zkoumaného vzorku. Je zřejmé, že s rostoucím počtem respondentů bývají i výsledky spolehlivější. Zde poté dochází ke střetu, kdy ekonomický zájem vyžaduje menší počet vzorků a tím pádem menší náklady, zatímco výzkumný tým žádá co nejvíce respondentů k co nejpřesnějším výsledkům. (22)

Vypracování plánu projektu výzkumu

Posledním krokem první etapy přípravné části výzkumu je vypracování plánu výzkumu. Jde o dokument, kde budou popsány jednotlivé činnosti celého procesu. Celý dokument může sloužit také ke kontrolním účelům, zda vše probíhá podle představ. V plánu marketingového výzkumu bychom také měli přesně definovat jednotlivý harmonogram činností a rozdělení úkolů pro jednotlivé pracovníky, kteří za ně budou plně zodpovědní. (22)

Sběr údajů

Samotný sběr požadovaných informací bývá zpravidla nejnákladnější etapou, záleží na zvolené metodě sběru dat. Dochází v něm většinou k zapojení nových pracovníků (pozorovatel, tazatel, moderátor, operátor, atd.), kteří musí být dostatečně proškoleni, aby zvládli provést výzkum v požadovaném rozsahu a kvalitě. (22)

Kontrola a úprava údajů

Aby měly informace, které v marketingovém výzkumu získáme, pro nás určitý přínos, obecně vyžadujeme následující vlastnosti, musí být:

- *relevantní* – budou sloužit k řešení daného problému,

- *validní* - tzn. že budou přesně vyjadřovat a měřit to, co mají,
- *reliabilní* (spolehlivé, správné, pravdivé) - opakováním stejných postupů bychom měli získat znovu stejné informace,
- *efektivní* – získat informace dostatečně rychle a s přijatelnými náklady. (11)

Při první kontrole dotazníků zjišťujeme, buď na všech nebo jen na náhodně vybraných, jejich úplnost a čitelnost a také jestli respondent odpovídal pravdivě či tazatel sběr údajů skutečně prováděl. Vždy může docházet ke vzniku chyb, úmyslně či omylem. Odpověď může být zaznamenána nečitelně, nepravdivě či vůbec nezodpovězena. V takovém případě můžeme volit několik přístupů k nápravě. Můžeme do dané otázky zvolit neutrální odpověď, celou otázku vyřadit či dokonce celý dotazník. (22)

Zpracování nashromážděných údajů

Sesbírané údaje bychom měli nejprve převést do formy použitelné pro počítačové zpracování. Takovému převodu dat se odborně říká kódování. Jednotlivé odpovědi označíme určitým číselným kódem, aby identifikoval číslo otázky a variantu odpovědi. Pro snadnější vyhodnocování můžeme kódování zavést do dotazníku již předem. U otázek uzavřených je zavedení kódování poměrně jednoduché, ale u otevřených je o dost složitější. Musíme sestavit z dotazníku univerzální typy odpovědí a jim posléze přiřadit kódy. (22)

Analýza a interpretace výsledků

K analýze výsledků používáme několik metod a výpočtů, ale v podstatě nepotřebujeme žádné definice či složité vzorce. Mnohem důležitější je, abychom věděli, co nám ze zjištěných údajů vyplývá pro další práci. Následné výsledky analýzy poté interpretujeme do závěrů a doporučíme nejvhodnější řešení zkoumaného problému. Snažíme se pomocí slovního vyjádření navrhnout konkrétní doporučení. (22)

Vyhotovení závěrečné zprávy a její prezentace

Prezentace výsledků je jediným zhmotnělým výsledkem marketingového výzkumu, který zadavatel vnímá. Proto je důležité přistoupit k prezentaci výsledků

zodpovědně. Základním způsobem prezentování je písemná prezentace, která může být doplněna ústním podáním. (22)

1.3.2 Zdroje informací marketingového výzkumu

Podklady, které získáváme k samotnému výzkumu, můžeme rozlišovat na:

➤ **Interní (podnikové) a externí**

Interní podkladové materiály vznikají z dat zpracovaných ve vlastním podniku. Pojí se s nimi tedy minimální až nulové náklady na získání. Mezi interní informace patří například různé smlouvy a dohody, struktura prodeje, výrobní kapacity, distribuční cesty, servisní služby, apod. (4, 30)

Externí informace získáváme především z již zpracovaných údajů, ze státních statistik, ceníků, prospektů, katalogů, ekonomického či jiného odborného tisku, atd. Jde o informace zabývající se především konečnými spotřebiteli, odbytovými cestami, konkurencí, novými trhy a segmenty trhu, měnové kurzy, vývoj odvětví, ve kterém podnikáme, apod. (4, 30)

➤ **Primární a sekundární**

Primární informace jsou takové, které jsme získali prostřednictvím vlastního výzkumu, ať už vlastními silami nebo najmutím spolupracující instituce, která nám takový primární marketingový výzkum provede. Výhodou primárních podkladů je jejich sběr ke konkrétnímu výzkumu, jedná se o nová data pro naše účely, pro které ale musí být vynaložené určité prostředky. V praktické části využijí právě primárního výzkumu, kdy budu získávat data vlastním výzkumem. (12)

Za sekundární podklady bereme ty, které již byly zpracovány pro jiné výzkumy. Jsou každopádně levnější, ale jde o informace získávané pro jiné účely, nemusí odpovídat přesně pro potřeby našeho výzkumu. (4)

➤ **Vyčerpávající a výběrové**

U vyčerpávajících údajů nedochází k odhadům, ale samotný jev je podchycen ve svém celku. Jejich nevýhoda spočívá v tom, že ne vždy musí existovat a umožňovat pohled přímo do detailu, k bližšímu prozkoumání jevu. (4)

Výběrové podklady jsou získávány výběrovým šetřením, kdy dobře zvolený a provedený výběr umožňuje proniknout do hloubky jevu a zaměřit se na aspekty, které jsou významné a potřebné. Výběrová šetření můžeme následně rozdělit na výběr náhodný nebo záměrný. (4)

1.3.3 Členění marketingového výzkumu na trhu

Trh můžeme zkoumat podle několika hledisek, která se při samotném výzkumu mezi sebou prolínají. Můžeme zkoumat určité komodity, v různém časovém horizontu, na jiné cílové skupině, apod. Správně zpracovaný marketingový výzkum a jeho kvalitní výstupní informace jsou založeny ve schopnosti zvolit a kombinovat níže zmíněné postupy. (3)

Jednotlivé **druhy výzkumu** jsou dány:

- charakterem otázek, které jsou pokládány,
- podle délky sledování subjektů,
- horizontem cíle výzkumu (operativní či prognostický),
- komoditou (podmiňuje nasazený metodický aparát),
- cílovou skupinou,
- dostupností podkladových údajů,
- charakterem zkoumaného problému (kvantitativní či kvalitativní analýza). (4)

Poslední bod členění v další části rozeberu podrobněji. Primární marketingový výzkum, jenž jsem vysvětlil již výše v předchozí kapitole, můžeme členit na kvalitativní a kvantitativní výzkum.

V **kvantitativním výzkumu** chceme zabrat dostatečně velký a reprezentativní vzorek, zkoumají se stovky i tisíce respondentů. Při dotazování se používá jasně stanovená formulace dotazů a jejich následné pořadí. Lze zjišťovat široký okruh problémů, např. postoje lidí k daným výrobkům či službám, přinášet poznatky o životním stylu, cenách, o nákupních úmyslech obyvatel, apod. K technikám výzkumu patří osobní rozhovory, experiment, písemné dotazování a pozorování. Kvantitativní výzkumy nám přinášejí reprezentativnější výsledky v přehledné číselné podobě, ale bývají časově a finančně náročnější. (12, 34)

Kvalitativní výzkum má omezení v tom, že soubor respondentů je velmi malý a jeho výsledky nezobecňují celou populaci. Výzkum je vhodný pro první seznámení se s problematikou. Při dotazování používáme volně formulované otázky, aby respondenti mohli vyjádřit své myšlenky, pocity a názor, aniž by byli jakkoli omezeni tazatelem ve způsobu vyjádření. Kvalitativní výzkum je rychlejší a méně nákladný oproti kvantitativnímu. (12, 34)

1.3.4 Metody marketingového výzkumu

V následujícím textu uvedu jednotlivé metody marketingového výzkumu, které nám umožňují evidovat výskyt jevů, chování lidí a také jejich názory, postoje a motivy. Základní tři metody určené ke shromažďování dat jsou pozorování, experiment a dotazování. V praxi často dochází ke kombinování těchto metod. (11)

1.3.4.1 Pozorování

Pozorování je jedním ze způsobů získávání primárních informací. Místo toho, abychom podávali lidem otázky, sledujeme, jaké vyjadřují pocity, jak se chovají, atd. Pozorování tedy využíváme nejvíce tam, kde můžeme získat údaje evidenčního typu, např. frekvence aut na silnicích, typy reakcí zákazníků na určitý výrobek, službu, kolik cestujících si čte v dopravních prostředcích noviny apod. (26)

Provádí ho vysoce vyškolení pracovníci a jejich činnost, ať se to nezdá, je velmi náročná. Důležité je udržet dlouhodobě pozornost a vysokou koncentraci, aby získané informace nebyly zkreslené a nedovedli nás k zavádějícím výsledkům. Proto dochází k časté obměně pozorovatelů a tato metoda nepatří k nejlevnějším. Vysoké nároky jsou také kladeny na interpretační schopnosti. (4)

Pozorování lze rozdělit do následujících 5 charakteristik:

- v přirozených a v uměle vytvořených podmínkách,
- zjevné a skryté,
- strukturované a nestrukturované,
- přímé a nepřímé,
- osobní a s využitím technických zařízení. (26)

1.3.4.2 Experiment

Experiment je speciální metoda, jenž sleduje vliv jednoho jevu na druhém v nově vytvořené situaci. Snaží se o zachycení reakcí na novou situaci a hledá vysvětlení tohoto chování. Lze ji rozdělit do dvou hlavních skupin - experimenty laboratorní a terénní. (11)

➤ Laboratorní experimenty

Laboratorní experimenty se uskutečňují v organizovaném prostředí, uměle vytvořeném pro účely experimentu. Respondenti jsou zváni do připravených podmínek, které jsou upraveny přímo pro potřeby experimentu a podle instrukcí vedoucího provádějí konkrétní úkony. Obvykle ale vědí o své účasti na testu a mohou se chovat nepřírozeně, čímž je poté ohrožena vnější validita experimentu. (22)

Laboratorní experimenty obvykle probíhají jako:

- *výrobní testy* (*chut', obal, značka, ...*) – srovnávání mezi sebou, vyřazovací testy, výběrové techniky,
- *reklamní testy* (*tištěná média, reklamní spoty, ...*) – hodnocení reklamy, utkvění v paměti, znalost,

- *skupinové rozhovory* – diskuse o určitém výrobku, zkoumání preferencí. (22)

➤ **Terénní experimenty**

Terénní experimenty probíhají ve skutečných přirozených tržních situacích. Nedochozí ke změně charakteru prostředí a testující se chovají přirozeně i díky tomu, že nevědí, že jsou součástí experimentu. Jako příklad bych mohl uvést testování výrobku v domácnosti, pokusný nákup, testy při náhodných setkáních (obchody, veletrhy), apod. (22)

1.3.4.3 Dotazování

Dotazování patří k nejpoužívanějším metodám marketingového výzkumu trhu. Provádí se různými technikami a dotazovány jsou různé segmenty. Zaznamenávání informací i jejich následná analýza se provádí také různými způsoby, které v následujících podkapitolách nastíním. Mezi základní techniky patří dotazování písemné, ústní, telefonické, elektronické a popřípadě kombinované, kde se jednotlivé uvedené techniky kombinují a dochází k negaci záporných vlastností. (4)

➤ **Písemné dotazování**

Jde o nejrozšířenější metodu používanou při dotazování. Jednotliví respondenti obdrží dotazníky většinou poštou nebo roznosem a posléze se rozhodují o samotném vyplnění dotazníku. Jedná se relativně o levnou formu dotazování, ale návratnost dotazníků je nízká. Abychom zvýšili jejich návratnost, měli bychom respondentovi například zajistit anonymitu při zpracování, zajistit bezplatné dodání zpět k tazatelovi a také by neměl rozsah dotazníku překročit dvě strany A4. (12, 34)

Mezi výhody písemného dotazování lze zařadit nízké náklady, dostatek času pro vyplnění nebo vyloučení vlivu tazatele. Naopak mezi nevýhody patří velmi malé procento návratnosti, vyšší náročnost na zpracování, nemůžeme vyloučit vliv třetí osoby, šetření může probíhat delší dobu či odpovědi nemusí být jednoznačné. (12, 35)

➤ **Ústní dotazování**

Jedná se o přímý osobní kontakt tazatele s respondentem, kde základní formou dotazování je rozhovor (interview). Tazatel předčítá či klade jednotlivé otázky a zaznamenává si jednotlivé odpovědi do svého tištěného dotazníku, počítače nebo si svůj rozhovor nahrává na audiozáznam. Tato metoda poskytuje větší prostor pro vyjádření smyslu otázky, pokud respondent nechápe její význam, i na větší prostor při odpovědích. Důležitou roli zde hraje právě tazatel, který by měl zvládat komunikovat a navazovat kontakt s dotazovaným, navodit příjemnou atmosféru k rozhovoru a měl by také klást důraz na svůj vzhled, vystupování a na formu správnosti kladení otázek. (12, 34)

Mezi hlavní přednosti této metody patří detailnější zpětná vazba, osobní pojetí celé akce, vysoká návratnost dotazníků, metoda dále umožňuje klást složitější dotazy a používat libovolné pořadí otázek. Nevýhodou je nutnost mít síť kvalifikovaných tazatelů a s tím spojenou možnost špatného kladení otázek, dále se jedná relativně o drahou metodu, dotazování také můžou mít zábrany při osobním pohovoru nebo někteří respondenti nemusí chtít vůbec odpovídat, protože se budou bát identifikace. (12, 35)

➤ **Telefonické dotazování**

Telefonická forma dotazování se příliš neliší od formy ústní (osobní). Kontakt s tazatelem probíhá prostřednictvím telefonu a patří mezi nejrychlejší formu získávání informací. I zde jsou kladeny velké nároky na tazatele a jeho jazykové vybavení, neboť v dnešní době není snadné udržet s dotazovaným telefonní kontakt. Respondenti jsou voláni podle předem sestaveného seznamu s požadovanými charakteristikami a jejich následné odpovědi se zaznamenávají do databáze. V praxi využíváme dva druhy kontrol pro tento způsob dotazování, tzv. „side by side“ (s vědomím tazatele) a „silent monitoring“ (bez vědomí tazatele). (12)

Mezi hlavní výhody můžeme zařadit rychlé získávání informací, okamžité vyhodnocení, průběžnou kontrolu tazatelů nebo velkou míru odezvy. I telefonické dotazování má své nevýhody. Jedná se především o vyšší náklady, obtížné shánění

nových respondentů, nutnost kvalifikovaných tazatelů, odpovídající infrastrukturu telefonní sítě nebo omezenou dobu dotazování. (12)

➤ Elektronické dotazování

Elektronické dotazování patří v dnešní době k nejmodernější formě dotazníkové kampaně. V současnosti se jedná o metodu, jež obsahuje velké popularity. Můžeme se setkat se dvěma základními metodami – dotazování přes elektronickou poštu nebo pomocí tzv. on-line dotazníků. Obě metody jsou ve své podstatě obdoby písemného dotazování, které jsou díky novým možnostem zdokonaleny. Dotazování může být prováděno anonymně nebo i registrovaně. (12)

Za hlavní výhody lze považovat jednoduchý, rychlý a levný sběr dat, se kterými můžeme ihned pracovat, jelikož je máme již k dispozici v elektronické podobě. Proto i jejich vyhodnocení probíhá rychle a jednoduše. Dále je možnost k dotazníkům přidávat interaktivní aspekty (audio a video nahrávky). Jako nevýhody lze jmenovat, stejně jako u písemného dotazování, menší návratnost, možné nesprávné uvedené osobní informace, užší cílová skupina zákazníků (dostupnost k internetu), apod. (12)

1.3.5 Tvorba dotazníku

Při tvoření dotazníku nám nestačí znát správnost kladení otázek, ale měli bychom nejprve zjistit jaké problémy zákazníka tíží a podle toho sestavit samotný dotazník. Nejlepší je na začátku provést tzv. předvýzkum, setkat se zákazníky a zjistit základní informace o problémech. Současně ověřujeme i slovník, který respondenti používají či které pojmy jsou mu blízké, aby v samotném dotazníku došlo k pochopení otázek. (2)

1.3.5.1 Zásady tvorby dotazníku

Dotazník by měl vyhovovat především třem hlavním požadavkům:

- *Srozumitelnosti* – respondent by měl všemu porozumět, aby mu bylo jasné, jak má dotazník správně vyplnit.

- *Účelově technickým* – sestavit a formulovat otázky tak, aby respondent mohl odpovídat na dotazy co nejpřesněji.
 - *Psychologickým* – vytvořit takové podmínky, okolnosti, aby se dotazovaný cítil příjemně, aby se mu úkol zdál snadný a posléze odpovídal stručně a pravdivě.
- (12)

Při tvorbě a pokládání otázek bychom měli dodržovat následující pravidla:

- Ptát se přímo.
- Ptát se jednoduše, aby respondent otázku pochopil a správně odpověděl.
- Vyhnout se slangu, cizím slovům a odborným výrazům.
- Užívat jednovýznamová slova.
- Ptát se konkrétně – otázka musí být jasná a přesná.
- Nabízet srovnatelné odpovědi.
- Používat krátké otázky – příliš dlouhé věty vedou k odrazení respondentů.
- Vyloučit otázky s jednoznačnou odpovědí – smyslem je, aby respondenti se ve svých názorech lišili.
- Vyloučit zdvojené otázky – neslučovat dvě otázky do jedné.
- Vyloučit sugestivní a zavádějící otázky.
- Snižovat citlivost otázek.
- Vyloučit negativní otázky.
- Vyloučit motivační otázky.
- Vyloučit odhady – neptát se na budoucnost. (22)

1.3.5.2 Struktura dotazníku

Každý dotazník by měl mít danou svou obecnou strukturu, svou osnovu. V dotazníku bychom měli mimo samotné otázky:

- uvést, že jde o dotazník,
- oslovit respondenta,
- požádat ho o vyplnění dotazníku,
- vysvětlit cíl a důležitost výzkumu,
- vysvětlit důležitost respondenta,

- motivovat ho k odpovědím,
- slíbit anonymitu a nezneužití údajů,
- vysvětlit, jak má na dané otázky odpovědět,
- poděkovat za spolupráci,
- podepsat se (představit výzkumný tým). (22)

Každá otázka má v dotazníku svou funkci a musíme vědět jakým způsobem ji položit, aby nám přinesla informaci, kterou potřebujeme. Navíc musíme myslet na správné řazení otázek, aby na sebe navazovaly a zároveň se dopředu spolu s odpověďmi neovlivňovaly. Měli bychom pokládat jen nutné otázky, které potřebujeme k výzkumu a vyhnout se otázkám, jež nepotřebujeme vědět nebo nemůžou být zodpovězeny. (22)

V dotazníku se vyskytují různé druhy otázek a měli bychom je pokládat v určité sekvenci.

- *Úvodní otázky* – snadné a zajímavé otázky pro vyplnění, které nám pomohou navázat úvodní kontakt s respondentem a probudí jeho zájem o spolupráci.
- *Filtrovací otázky* – slouží ke zjištění, zda je respondent vhodným typem pro náš dotazník. Rozděluje dotazované do určitých skupin.
- *Specifické otázky* – zjišťují nezbytné informace k našemu výzkumu.
- *Kontrolní otázky* – zjišťují pravdomluvnost. Ptáme se v průběhu dotazníku na jasné evidentní věci.
- *Identifikační otázky* – podávají informace o respondentovi (věk, pohlaví, vzdělání, atd.). Měly by být umístěny zpravidla na konci dotazníku. (35)

Délka jednotlivých dotazníků není pevně daná. Vždy záleží na zkoumaném tématu, typu dotazování či místě. Z psychologického hlediska je lepší, když dotazník bude respondentovi připadat kratší a menší. Poté můžeme předpokládat, že i návratnost vyplněných dotazníků bude větší. (22)

1.3.5.3 Typy otázek

Podle možných variant odpovědí rozeznáváme několik druhů otázek:

- otevřené
- uzavřené
 - alternativní
 - bipolární
 - s neutrální odpovědí
 - výběrové
 - kvantifikovatelné škály
 - kvalitativní škály
 - výběrové
- polouzavřené (polootevřené) (22)

➤ Otevřené otázky

V otevřených otázkách odpovídají respondenti dle svého uvážení, neexistují zde varianty odpovědí. Jejich odpověď může být poměrně rozsáhlá, můžeme získat více informací, které ale budou složitější na zpracování. Jsme také odkázáni na vyjadřovací schopnosti dotazovaného. (22)

➤ Uzavřené otázky

V uzavřených otázkách máme odpovědi standardizovány, což znamená, že respondent si již vybírá z předložených odpovědí. Pokud se varianty odpovědí navzájem vylučují a respondent vybírá pouze jednu odpověď nazýváme takové otázky alternativní. Pokud může dotazovaný využít více odpovědí zároveň, aniž by se vylučovaly, jedná se o otázky výběrové. (22)

Alternativní uzavřené otázky můžeme nadále dělit podle počtu variant odpovědí. Bipolární otázky jsou takové, kde můžeme volit pouze ze dvou variant (ano x ne, spokojen x nespokojen). Pokud přiřadíme k těmto možnostem i variantu úniku (nevím, neznám, apod.) jde o otázky s neutrální odpovědí. Pokud máme na výběr několik variant jedná se o typ otázky alternativní výběrové. (22)

Dalšími variantami alternativních otázek jsou škály kvalifikovatelné (představuje kvantitativní údaje – velikost spotřeby, frekvenci nákupů, apod.) a kvalitativní (představuje údaje jako jednotlivé preference, postoje, názory). U takového hodnocení škály se po respondentovi žádá, aby vyjádřil zaznamenáním na dané stupnici svůj postoj k dané věci. Označení kategorií může být prováděno různými způsoby. Existuje také tzv. typ baterie otázek, kde můžeme díky jednomu typu stupnice získat odpovědi na více otázek. (11, 22)

➤ **Polouzavřené otázky**

Jedná se o typ otázek, kde chceme pokrýt všechny možnosti respondenta. Jde o kombinaci uzavřených a otevřených otázek. Na konec výběru variant zpravidla uvádíme možnost „jiné“, kde v případě nenalezení své správné varianty může uvést svou vlastní odpověď. (22)

Tento výčet je jedním z mnoha dělení. Otázky můžeme dělit podle mnoha dalších vlastností. Pro příklad třeba uvedu dělení podle vztahu k tématu na:

- **Přímý dotaz**

Otázka nemá skrytý význam, týká se přímo podstaty věci. Používáme ji tam, kde se dotaz netýká prestiže, kde příliš neatakuje paměť, kde jsou věci prožité nebo kde nejde třeba o společenské tabu. Bývá především využívána pro kvantitativní výzkum.

- **Nepřímý dotaz**

Jde o otázky, které se ptají jakoby na něco jiného, svou formulací zastírají hlavní podstatu dotazu. Jsou používány v případech, kde by přímá otázka mohla narazit na různé bariéry. Tenhle typ dotazu spadá spíše do kvalitativního výzkumu. (4)

2 Analýza současné situace

V praktické části této diplomové práce se budu snažit aplikovat získané poznatky z teoretické části na konkrétní profesionální fotbalový klub. V první řadě bude představen klub 1.FC Slovácko a posléze provedu jeho rozbor pomocí několika analýz.

2.1 Představení společnosti

Pro tuto diplomovou práci se zkoumanou společností stal fotbalový klub 1.FC Slovácko sídlící v Uherském Hradišti. Klub v poslední dekádě, s výjimkou dvou let, působí v nejvyšší české soutěži, kde je mezi 16 účastníky nejmenším fotbalovým městem, co se týče do počtu obyvatel. 1.FC Slovácko je také jediným klubem, který nenese název města ve svém jménu, ale vystupuje jako regionální klub. Je jedním ze tří zástupců Moravy v naší nejvyšší soutěži.

2.1.1 Základní údaje

Název společnosti:	1.FC SLOVÁCKO, a.s.
Právní forma:	akciová společnost
Sídlo:	Uherské Hradiště, Městský fotbalový stadion, Stonky 566, PSČ 686 01
Datum zápisu:	26.4.2000
Základní kapitál:	73 000 000,- Kč (splaceno v plné výši)
Předmět podnikání:	- poskytování tělovýchovných služeb - výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 a 3 živnostenského zákona
Vlastnická struktura:	ČSAD Invest a.s., Vsetín, Ohrada 791, PSČ 755 01 (jediný akcionář, drží 73 ks kmenové akcie na jméno v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 1 000 000,- Kč)

2.1.2 Pohled do historie

Samotný fotbalový klub 1.FC Slovácko vznikl až v roce 2000, kdy došlo ke sloučení dvou sousedních odvěkových rivalů – FC Slovácká Slávie Uherské Hradiště (vznik roku 1894) a FC Synot Staré Město (vznik roku 1927). V té době nesl klub název 1.FC Synot podle jména hlavního sponzora holdingu Synot.

Se sloučením klubů a vzniku dnešního 1.FC Slovácko se váže pro sezónu 2000/2001 také postup do nejvyšší české soutěže. V té se pravidelně umisťoval ve středu tabulky a třikrát po sobě v letech 2001 až 2004 postoupil do evropské soutěže s názvem Intertoto Cup, která již ale zanikla. V polovině roku 2004 došlo v českém fotbale k rozpoutání korupční aféry, která postihla i 1.FC Synot. Následně došlo k prodeji klubu finanční skupině Fotbal Invest Group (FIG) v čele s Janem Řezníkem a přejmenování klubu na 1.FC Slovácko. Za jeho působení se klub dostal do finančních problémů, které vyvrcholily v sezóně 2006/2007, a po 7 letech strávených v nejvyšší soutěži sestoupil klub do druhé ligy. Na začátku roku 2007 se podařilo klub zachránit od zániku, když se majitelem klubu stala společnost Z-Group, a.s. a v roce 2008 poté ČSAD Invest, a.s. Obě společnosti vlastní regionální podnikatel Zdeněk Zemek. Tomu se podařilo splatit veškeré dluhy po předchozích majitelích a po dvou letech strávených o patro níže, odkoupilo 1.FC Slovácko v roce 2009 licenci na první ligu od Čáslavi. V dnešní době hraje 1.FC Slovácko po opětovném postoupení svou třetí sezónu v 1.Gambrinus lize a pohybuje se ve středu tabulky.

Klub hraje svá domácí utkání na nově zrekonstruovaném moderním stadionu v Uherském Hradišti, který byl slavnostně otevřen v roce 2003 zápasem s německou Borusíí Mönchengladbach. Fotbalový stánek nese název „Městský fotbalový stadion Miroslava Valenty“ podle stejnojmenného novodobého zakladatele klubu. Jeho kapacita dosahuje 8 tisíc míst k sezení a splňuje přísné podmínky UEFA pro pořádání mezinárodních zápasů, o čemž svědčí již několik utkání reprezentace České republiky, které se uskutečnily právě na zdejším stadionu.

2.1.3 Organizační struktura

V čele celého klubu stojí výkonný ředitel, který má pod sebou lidi odpovídající za sportovní, technický, ekonomický a marketingový úsek. Jako statutární orgán funguje čtyřčlenné představenstvo klubu v čele s majitelem Zdeňkem Zemkem. Celá organizační struktura klubu je znázorněna níže. Jmenovitě se na chodu klubu podílejí tyto lidé: (1)

Management fotbalového klubu 1.FC SLOVÁCKO:

- Ředitel: Bc. Vladimír Krejčí
- Asistentka ředitele: Ing. Michaela Abrhánová
- Sportovní ředitel: Miroslav Soukup
- Generální sekretář: Mgr. Petr Pojezný
- Šéftrenér mládeže: Mgr. Zdeněk Botek
- Vedoucí technického úseku: Martin Knot
- Hlavní účetní: Ing. Veronika Pavlíčková
- Obchodní manažer a mluvčí: František Uhříček
- Marketingový manažer + PR: Marek Jurák

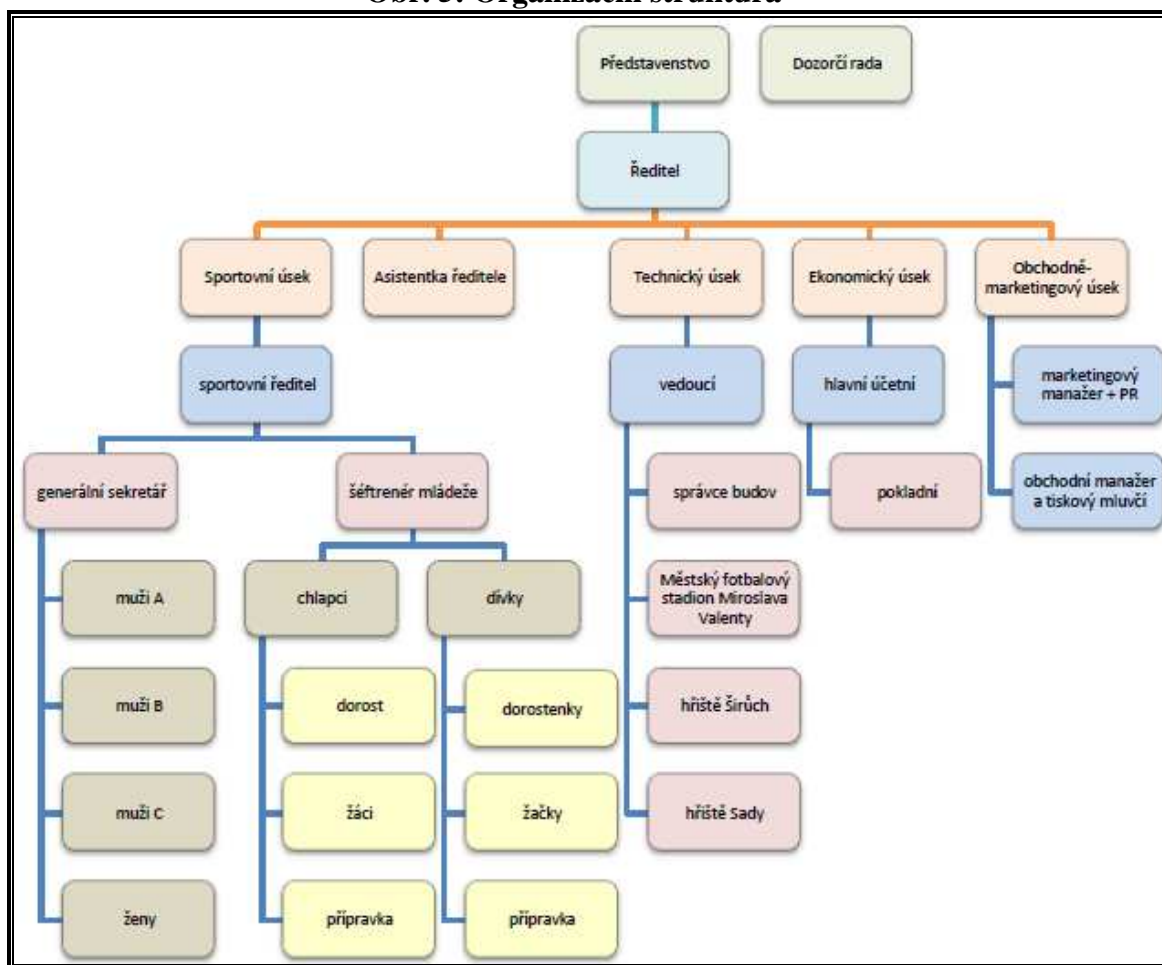
Statutární orgán:

- Předseda představenstva: JUDr. Ing. Zdeněk Zemek
- Místopředseda představenstva: Bc. Vladimír Krejčí
- Člen představenstva: Mgr. Petr Pojezný
- Člen představenstva: František Čapek

Dozorčí rada:

- Člen dozorčí rady: Ing. Jarmila Havlová
- Člen dozorčí rady: Ing. Josef Růčka
- Člen dozorčí rady: Miroslav Kadlec

Obr. 5: Organizační struktura



Zdroj: 1.FC SLOVÁCKO. Výroční zpráva za rok 2010. Uherské Hradiště, 2011, 34 s.

2.2 Analýzy klubu

2.2.1 SLEPT analýza

➤ Sociální faktory

Při zhodnocení sociálních faktorů se pokusím nastínit hodnotové vnímání fanoušků fotbalu jako celku a uvedu některé problémy, se kterými se fotbal potýká.

Fotbal je nejpopulárnějším sportem na světě. To samé platí i v České republice, kde se mu přibližuje pouze lední hokej. O propagaci fotbalu se v České republice stará společnost STES, oficiální marketingový zástupce Fotbalové asociace České republiky

(FAČR). Fotbal dostává na obrazovkách televize a ve sportovních denících značnou přednost před ostatními sporty, avšak celkové vnímání fotbalového prostředí není na dobré úrovni. Může za to několik afér, které se v posledních letech ve fotbale udály. Celým fotbalovým prostředím otřásla zejména korupční aféra v roce 2004, do níž bylo zapleteno hned několik rozhodčích, funkcionářů a klubů, v největší míře ji odnesl právě klub 1.FC Slovácko (tehdy 1.FC Synot). Od té doby se v očích veřejnosti stal fotbal synonymem korupce a tuhle nálepku jen pozvolna sundává. K vytvoření dobrého jména fotbalu u fanoušků nepřidávají ani známé aféry hráčů a výsledky národního týmu nebo volba předsedy svazu, v jehož čele právě teď sedí jeden z lidí zapletených do již zmiňované korupční aféry.

Obecným problémem sociálního prostředí, a to nejen ve fotbale, je boj s rasismem. Jak Fotbalová asociace České republiky, tak nadnárodní fotbalové organizace UEFA a FIFA, se pokoušejí všemi možnými prostředky bojovat s tímto nešvarem. Pokud se známky rasismus na stadionu projeví, může dojít k potrestání celého klubu finančním postihem nebo i k uzavření stadionu na následující utkání. V posledních letech se ve fotbale objevuje čím dál více hráčů tmavé pleti, a i když se podařilo projev rasismu díky mediálním kampaním pozastavit, nepodařilo se ho zcela vymýtit. K překvapení všech se projevuje i vzájemně mezi hráči na hřišti. Jako příklad mohu uvést lednový přípravný zápas pražské Sparty, ve kterém český hráč Pavel Pergl, působící v zahraničí, měl rasisticky urážet Leonarda Kweukeho, hráče tmavé pleti hájícího barvy českého klubu Sparta Praha. V zápase se poté strhla bitka a zápas nebyl dohrán.

Další negativní dopad vrhající špatnou reklamu na fotbal mají na starosti tzv. chuligáni a s tím spojená bezpečnost „normálních“ fanoušků na fotbale. Česká vláda nedávno schválila zákon, kdy ze stadionů zmizela policie a pořádek na stadionech má v kompetenci pořadatelská služba. Dnes můžeme jen diskutovat jestli je to dobře nebo špatně.

I přes řadu výše zmíněných negativ, můžeme i v dnešní době najít na fotbale řadu pozitivních faktorů. Fotbal je společenským fenoménem a dle mého názoru bude i nadále sportem číslo jedna pro většinu veřejnosti.

➤ **Politicko-legislativní faktory**

Fotbalový klub 1.FC Slovácko je členem Fotbalové asociace České republiky (dříve Českomoravského fotbalového svazu) a musí se řídit jejich vydanými předpisy, směrnici a řády. Jedná se o:

- soutěžní řád,
- disciplinární řád,
- registrační řád,
- přestupní řád,
- směrnice pro evidenci profesionálních a neamatérských smluv,
- odvolací a přezkumný řád,
- jednací řád arbitrážní komise,
- směrnice o ochraně osobních údajů,
- apod. (7)

Klub musí brát v potaz ale i vydané zákony vyplývající z jednání vlády české republiky. Důležitým zákonem, zmíněným již výše, je rozdělení kompetencí při pořádání zápasů mezi svaz, policii, klub a pořadatelskou službu. Fotbalová veřejnost také volá po speciálním zákonu na fotbalové chuligány, který by měl omezit výtržnictví na stadionech. V podobném duchu již vznikl před několika lety v Anglii, kde bylo prostředí velmi problémové a nyní se na stadionech již násilí nevyskytuje.

Důležitý dopad na činnost profesionálních fotbalových klubů a celého sportovního prostředí má rovněž novela zákona o loteriích a podobných hrách, která bude mít negativní vliv na činnost klubů a pořádání sportovních akcí, díky menšímu přísunu peněz přímo do sportu.

➤ Ekonomické faktory

Dopad na sportovní odvětví v rámci dané země má mnoho makroekonomických ukazatelů jako jsou hospodářské cykly, vývoj HDP, inflace nebo směnný kurz, které si trochu podrobněji nastíníme.

Hrubý domácí produkt a jeho růst má obecně pozitivní dopad na celé podnikatelské prostředí. Ve sportovním prostředí se tento růst projevuje zejména zvyšováním tržeb z prodeje vstupného nebo třeba z prodeje klubových suvenýrů. Má vliv i na přímý sponzoring, čehož jsme byli svědkem v minulých letech. Z níže uvedené tabulky je jasně patrný dopad ekonomické recese, globální celosvětové krize, na českou ekonomiku. Řada klubů díky tomu přišla o značnou část svých finančních partnerů a sponzorů.

Tab. 2: Hrubý domácí produkt

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
HDP (% , r/r)	6,8	7,0	5,7	3,1	-4,7	2,7

Zdroj: Český statistický úřad. *Makroekonomické údaje* [online]. [cit. 2012-02-20]. Dostupné na WWW: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/kalendar/aktual-hdp>

V posledních letech se celkově snížila i investiční aktivita, jak v celosvětovém měřítku, tak na tuzemském poli, a kluby začaly opatrněji zacházet se svými prostředky. Nejdražším hráčem, který kdy přestoupil v rámci České republiky, byl Štěpán Vachoušek z klubu FK Teplice do Slavie Praha v roce 2002. Přestup se uskutečnil dnes již za astronomickou sumu 35 milionů korun. Tehdy dosahovaly transferové částky domácího i celosvětového maxima. V současné době se kluby soustřeďují na výchovu svých vlastních talentů nebo na hráče, kterým končí smlouva a mohou je získat v podstatě zdarma za tabulkovou cenu.

Pro fotbalové kluby je velkým příjmem do rozpočtů prodej hráčů do zahraničí. Dříve hráči chodili do Slavie či Sparty, odkud poté odcházeli za hranice. Dnes již samotné kluby chtějí hráče zpeněžit sami. Pro kluby je tedy důležitý **směnný kurz**, kdy vysoký kurz k euru zvýhodňuje český klub k prodeji do zahraničí a nízký naopak vybízí ke koupi hráče z cizí země. Při rozhodování o prodeji hráčů do zahraničí však směnný

kurz hraje jen doplňkovou roli. Pokud přijde na hráče odpovídající nabídka ze zahraničí, většinou klub neváhá a svolí k přestupu, aby pomohl naplnit rozpočet klubu. Většinou kluby nechtějí riskovat pokles výkonnosti nebo jeho zranění a možnosti nerealizace pozdějšího přestupu.

Tab. 3: Směnný kurz

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
CZK/EUR	28,343	27,762	24,942	26,445	25,290	24,6

Zdroj: Český statistický úřad. *Makroekonomické údaje* [online]. [cit. 2012-02-20]. Dostupné na WWW: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/kalendar/aktual-hdp>

Pozn.: *Průměr denních nominálních kurzů koruny vůči euru za rok.*

Inflace je všeobecně spojována s růstem tržních cen, s růstem cenové hladiny a tím pádem dochází ke snižování koupěschopnosti peněz. Z dat uvedených níže je patrné, že Česká republika patří k zemím s nízkou mírou inflace. Ve fotbale je spojována hrozba zvýšené inflace s neočekávaným přítokem finančních prostředků, což může být třeba vstup bohatého podnikatele do klubu, vysoké příjmy z prodeje hráčů do zahraničí nebo příjmy za účasti v evropských pohárech. Ostatní kluby poté žádají za své hráče zvýšené přestupové částky, které používají na získání ostatních levnějších hráčů a dochází tak k multiplikaci investic, k tzv. multiplikačnímu efektu. (33)

Tab. 4: Míra inflace

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Míra inflace	2,5	2,8	6,3	1,0	1,5	1,9

Zdroj: Český statistický úřad. *Makroekonomické údaje* [online]. [cit. 2012-02-20]. Dostupné na WWW: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/kalendar/aktual-hdp>

Pozn.: *Míra inflace (r/r průměr) vyjadřuje procentní změnu průměrné cenové hladiny za dvanáct měsíců roku proti průměrné cenové hladině dvanácti měsíců předchozího roku.*

➤ Technologické faktory

Technologické faktory se týkají především klubového zázemí, stadionu a jeho hrací plochy. V roce 2007 vydal tehdejší Českomoravský fotbalový svaz (dnes FAČR) projekt „Ligové stadiony 2012“, který poukazoval na potřebné technické vybavení stadionů pro rok 2012. Dokument nařizoval klubům v České republice, jak by jejich stadion pro určitou soutěž měl být vybaven. Například pro mužstva hrající nejvyšší soutěž musí být všechny místa na stadionu k sezení, musí být zavedeno vyhřívání trávníku, stadion musí mít umělé osvětlení, dokument také zahrnuje řadu jiných požadovaných norem od počtu VIP sedadel, prostorů pro novináře, tisková centra, po rozměry plochy, počet pokladen, turniketů, atd. (7)

Fotbalový stadion klubu 1.FC Slovácko je součástí sportovního areálu v Uherském Hradišti. Stadion byl nově postaven v roce 2003 a splňuje všechna kritéria projektu ligové stadionu 2012. Splňuje i většinu norem UEFA pro pořádání mezinárodních zápasů, díky čemuž se na stadionu uskutečnilo již několik reprezentačních zápasů. Stadion má celkovou kapacitu 8000 míst. Disponuje samozřejmě vyhříváním trávníkem a osvětlením o výkonu 1400 luxů. Rozměry hřiště jsou 105x68. (25)

V útrobí stadionu se také nachází kanceláře pro vedení klubu a trenéry mužstev. Dále zázemí pro A i B mužstvo a všechna žákovská mužstva. Je zde i moderně vybavená regenerační místnost se saunou, posilovna, prádelna, sklady, tiskové středisko a V.I.P. místnosti. Klub má také k dispozici areál na Širůchu ve Starém Městě, kde zázemí našly dorostenecké týmy. V areálu je jedno travnaté hřiště a jedno hřiště s osvětlením a umělým povrchem 3. generace. Pro tréninkové účely klub vlastní ještě hřiště v příměstských částech v Sadech a v Mařaticích. V letošním roce byl pro fanoušky také vytvořen v centru Uherského Hradiště obchod s klubovými suvenýry, tzv. fanshop. (1)

2.2.2 Porterův pětifaktorový model

Pro analýzu oborového okolí nebo taky mikrookolí klubu použijí Porterův model pětifaktorového konkurenčního prostředí.

➤ Zákazníci

V této části zanalyzuji zákazníky, kterými jsou pro klub fanoušci. Hlavním cílem by mělo být získat co nejvíce fanoušků a snažit se jimi vždy zaplnit celý stadion na každém domácím utkání.

Celá fotbalová veřejnost vnímá fanoušky Slovácka jako jedny z nejlepších v lize. Což dokumentuje vyhlášení fanoušků 1.FC Slovácka jako nejlepších za sezónu 2010/2011 v anketě, kterou vyhlašoval ČR1 Radiožurnál. Jak vyplývá z tabulky níže, jejich návštěvnost na domácím stadionu je v posledních letech vždy hodně nad průměrem celé ligy. I v sezónách, kdy tým působil ve druhé lize, klub diváci neopustili a chodili v hojném počtu i na druholigová utkání. Pokud však vezmeme v úvahu kapacitu stadionu, která je 8000 míst, tak ta je zaplněna jednou, maximálně dvakrát do roka na atraktivní soupeře.

Tab. 5: Statistika návštěvnosti

Ročník	Průměrná domácí návštěva	Celková průměr ligy
2006/2007	4509	4891
2007/2008*	4446	1279
2008/2009*	3409	1687
2009/2010	5698	4924
2010/2011	5597	4473
2011/2012	5241	4710

Zdroj: *Statistika návštěvnosti* [online]. 2012 [cit. 2012-05-12]. Dostupné na WWW: http://fotbal.idnes.cz/db_fotbal.asp?st_divaci=1000326

Pozn.: * *tým působil ve druhé lize*

Pokud ale vezmeme v úvahu celkovou návštěvnost na všech prvoligových stadionech v České republice, můžeme říci, že patří k nejnižší v Evropě. Studie společnosti KMPG „European Stadium Insight 2011“ zjistila, že kapacita českých stadionů se využívá z pouhých 46%. Hůře dopadli už jen prvoligové kluby na Slovensku a v Maďarsku. Naproti tomu v anglické Premier league jsou zaplněny až z 92%. (16)

Z vlastní zkušenosti vím, že o počtu diváků na stadionu rozhoduje několik faktorů:

- *atraktivita soupeře* – na utkání proti týmům z popředí tabulky je zájem o utkání vždy vyšší než proti soupeřům, kteří bojují o záchranu,
- *počasí* – důležitým faktorem je také počasí, na začátku a na konci ligy, kdy se hraje v letních měsících je počet diváků daleko vyšší než v chladnějším období na konci podzimní části a na začátku jarní,
- *zápas v televizi* – diváci se také rozhodují podle toho, zda je zápas vysílán přímým přenosem televize,
- *vstupné* – faktor výše ceny vstupenky hraje také důležitou roli,
- *termín* – časy domácích utkání si jednotlivé kluby můžou stanovit sami, ale jelikož jsou vždy čtyři utkání kola z celkových osmi přenášeny v televizi, která rozhoduje o čase, musí se kluby a jejich fanoušci přizpůsobit.

Fanoušci Slovácka také úzce spolupracují s klubem a před třemi lety si sami založili oficiální fanklub 1.FC Slovácko jako občanské sdružení. Klub s nimi spolupracuje v oblasti prodeje klubových suvenýrů a podporuje je i finančně formou slev na výjezdy na zápasy hrané na soupeřových hřištích či podporou choreografie na stadionu.

➤ **Dodavatelé**

Mezi dodavatele řadíme všechny subjekty, které zajišťují podmínky pro činnost klubu, ať se jedná o výrobce a dodavatele sportovní výstroje, dodavatele zařízení, energie, dodavatele služeb nebo pronájemce prostorů.

Klub není vlastníkem stadionu ale je pouze jeho nájemcem. Fotbalový stadion se nachází v areálu všesportovních aktivit, jehož součástí je i atletický stadion, beach volejbalové kurty, tenisové kurty, hřiště na basketbal nebo na malou kopanou. Vlastníkem celého komplexu sportovišť je *město Uherské Hradiště* a jeho fotbalovou část pronajímá klubu za symbolickou jednu korunu. Klub se poté již sám stará o provoz a údržbu stadionu.

Nezbytnou součástí jakéhokoli sportovního klubu je jeho spojení s výrobcem a dodavatelem sportovního zboží. Klub 1.FC Slovácko spolupracuje již tři roky s italskou společností „*Kappa*“, která dodává klubu veškeré sportovní vybavení (tréninkové a vycházkové soupravy, sady dresů, míče, atd.). I pro fanoušky je v klubovém fanshopu připraven široký sortiment věcí spojený se značkou kappa, jako jsou trička, šály, čepice, kšiltovky, mikiny, dresy, atd.

Důležitým subdodavatelem klubu v oblasti služeb je pan *Ladislav Soviš*, který má na starosti zajištění občerstvení pro návštěvníky stadionu při mistrovských zápasech. Dále jsou jimi i najímané *bezpečnostní agentury* starající se o pořádek při utkáních.

➤ **Konkurence**

Konkurence uvnitř v odvětví, pokud bereme nejvyšší fotbalovou soutěž, není příliš velká. Na celé Moravě působí v 1.lize již jen další dva kluby z 16 celkových – SK Sigma Olomouc a FC Baník Ostrava. Oba kluby navíc leží v dostatečné vzdálenosti. Pryč jsou doby ze začátku tisíciletí, kdy na Moravě hrávalo 1.ligu několik klubů jako např. Zlín, Brno, Drnovice, Opava nebo Jihlava.

Pokud vezmeme konkurenci napříč výkonnostními soutěžemi, můžeme za hlavního konkurenta označit FC Tescomu Zlín, která hraje druhou nejvyšší soutěž v České republice, ale ještě donedávna neodmyslitelně patřila do soutěže nejvyšší. Město Zlín a Uherské Hradiště od sebe dělí necelých 30 km, a proto oba kluby spojuje velká rivalita. V loňském roce spadla o patro níž také FC Zbrojovka Brno, klub s velkou tradicí a další velký potencionální konkurent 1.FC Slovácka. Účast těchto dvou klubů ve 2. lize má za následek i malý vzestup v počtu diváků na stadionu v Uherském

Hradišti a nemalý vliv na příliv talentů do klubu v mládežnickém věku s vidinou zahrát si za „A“ mužstvo nejvyšší soutěže.

➤ **Substituty**

Za substituty, které odlákávají diváky ze stadionu 1.FC Slovácka, můžeme určit několik sportovních odvětví v Uherském Hradišti, ale ani jeden není obzvláště důležitý. Ve městě se nehraje žádná jiná vrcholová soutěž. Možnou náhradou by mohl být lední hokej, ve kterém klub z Uherského Hradiště hraje třetí nejvyšší soutěž, ale počet diváků na stadionu při mistrovském utkání nepřesáhne většinou ani 200 fanoušků. Za jeden z hlavních substitutů bych tedy považoval extraligovou účast hokejistů PSG Zlín. Možným substitutem se samozřejmě také nabízí televizní fotbalové přenosy ze zahraničních ligových soutěží. Nabídka sportovních kanálů v televizi je velmi pestrá a prakticky pořád se objevuje na obrazovkách nějaký zápas z předních evropských soutěží, který může odlákat potencionální návštěvníky od osobní účasti na mistrovských zápasech.

➤ **Bariéry vstupu do odvětví**

Pokud vezmeme bariéry vstupu do fotbalu, tak jsou jimi zejména všechny směrnice a předpisy Fotbalové asociace České republiky. Pokud by chtěl klub působit v nejvyšší soutěži, musí si ho vybojovat ve druhé lize a skončit na jednom ze dvou postupových míst. Dříve bylo možné odkoupit licenci na nejvyšší fotbalovou soutěž a klub 1.FC Slovácko toho právě v roce 2009 využil, když skončil ve druhé lize až na 14.místě, ale nejvyšší soutěž odkoupil od Čáslavi, která skončila na druhém postupovém místě a šanci postupu nevyužila. Čáslav tehdy neměla na nejvyšší soutěž finanční prostředky a také odpovídající parametry stadionu. Po této zkušenosti s odkupem ligy, změnila fotbalová asociace legislativu a tuto možnost zamítla. Dnes v případě neochoty postupovat, by přešla pravomoc na tým, jenž se umístil v konečné tabulce na třetím místě.

2.2.3 SWOT analýza

Ve SWOT analýze rozeberu silné a slabé stránky klubu a jeho příležitosti a hrozby. Nejprve zachytím jednotlivé body graficky do tabulky a následně je nastíním podrobněji.

Tab. 6: SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">▪ Finanční zajištění klubu▪ Nejvyšší fotbalová soutěž▪ Úspěšný ženský tým▪ Vysoká návštěvnost▪ Moderní fotbalový stadion▪ Fanshop▪ Mládežnická akademie	<ul style="list-style-type: none">▪ Stadion není majetkem klubu▪ Neexistuje dlouhodobá historie klubu▪ Relativně drahé vstupné
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none">▪ Získání nových sponzorů▪ Podpora města▪ Získání „hvězdné“ posily▪ Mediální prezentace klubu a pevnější vazba fanouška s klubem▪ Větší komfort pro diváky na stadionu	<ul style="list-style-type: none">▪ Sestup do 2.ligy▪ Ztráta sponzorů▪ Postup Tescomy Zlín do 1.ligy▪ Nedůvěra fanoušků v „čistotu“ fotbalu

Zdroj: Vlastní zpracování

Silné stránky

- **Finanční zajištění klubu** – klub je finančně stabilizovaný díky majiteli klubu panu Zdeňku Zemkovi, který vlastní holding Z-Group, a hlavnímu partnerovi klubu firmě Synot v čele s Ivo Valentou. Klub nevykazuje žádné dluhové závazky vůči hráčům nebo jiným subjektům.
- **Nejvyšší fotbalová soutěž** – 1.FC Slovácko hraje nejvyšší fotbalovou soutěž v České republice s výjimkou dvou let nepřetržitě již 12 sezón.

- **Úspěšný ženský tým** – silnou stránku klubu je také její ženský fotbalový tým, který se dlouhodobě drží na třetím místě za pražskou dvojicí Slavie a Sparty.
- **Vysoká návštěvnost** – přestože Uherské Hradiště je nejmenším fotbalovým městem v první lize, má 1.FC Slovácko dlouhodobě jednu z pěti nejvyšších návštěvností v lize na domácím trávníku.
- **Moderní fotbalový stadion** – klub disponuje v podstatě novým fotbalovým stadionem, který byl otevřen v roce 2003. Stadion splňuje nej přísnější měřítka UEFA, díky nimž se již uskutečnilo na stadionu několik zápas reprezentace České republiky.
- **Fanshop** – od 1. ledna letošního roku byl otevřen nový obchod se suvenýry klubu na náměstí v centru Uherského Hradiště, kde si mohou fanoušci zakoupit značkové klubové věci. Probíhá zde i předprodej vstupenek na následná domácí utkání.
- **Mládežnická akademie** – v klubu se již několik let výborně pracuje s mládeží, což dokazují hráči působící v nejvyšší soutěži, kteří vyšli z líhně fotbalové akademie na Slovácku. Svědčí o tom i fakt, že v každé kategorii má 1.FC Slovácko své hráčské zastoupení v mládežnických reprezentačních výběrech.

Slabé stránky

- **Stadion není majetkem klubu** – vlastníkem stadionu je město Uherské Hradiště, jenž prostory klubu pronajímá. Všechny problémy a úpravy spojené se stadionem poté musí řešit s vedením města.
- **Neexistuje dlouhodobá novodobá historie klubu** – klub nemá dostatečně širokou fanouškovskou základnu, díky vzniku klubu spojením dvou nesmiřitelných rivalů teprve v roce 2000. V očích veřejnosti a fotbalového hnutí vystupuje klub jako uměle vytvořený.
- **Relativně drahé vstupné** – vstupné na jednotlivé zápasy 1.FC Slovácka jsou jedním ze tří nejdražších v soutěži. Vstupenka na jedno ligové utkání se pohybuje v rozpětí 120-220 Kč.

Příležitosti

- **Získání nových sponzorů** – využití pozice jediného ligového mužstva ve Zlínském a Jihomoravském kraji k získání nových sponzorů.
- **Podpora města** – většina klubů v naší nejvyšší soutěži jsou dostatečně financovány i z městských rozpočtů, popřípadě jsou přímo akcionáři klubu nebo vlastníky stadionu. V Uherském Hradišti je podpora města velmi malá, klub v letošním roce získal příspěvek ve výši 1,5 milionu korun na činnost mládeže a i když má od klubu pronajatý stadion za symbolickou korunu, jeho náklady na provoz si musí hradit již sám.
- **Větší komfort pro diváky na stadionu** – tím by mělo být dobudování stadionu, se kterým se počítalo již v rámci projektování a výstavby fotbalového stánku v roce 2003, které by v budoucnu mohlo přilákat ještě více lidí. Jedná se zejména o dostavbu severní a jižní tribuny, sociálního zařízení nebo instalování velkoplošné obrazovky. Pro přilákání dalších potencionálních diváků a jejich spokojenosti na stadionu je také jednou z možností zavedení oddělené rodinné tribuny společně s balíčkem sníženého rodinného vstupného.
- **Získání „hvězdné“ posily** – pro přilákání diváků na stadion či získání větší mediální prezentace v médiích, by pro klub bylo výhodné získat známého populárního hráče, jako tomu bylo v minulosti při angažování Jana Nezmara nebo Petra Švancary.
- **Mediální prezentace klubu a pevnější vazba fanouška s klubem** – zkvalitnit image klubu na veřejnosti a díky častějším a lepším marketingovým doprovodným akcím vytvořit silnější pouto fanouška ke klubu.

Hrozby

- **Sestup do 2.ligy** – s tím spojený menší divácký zájem, menší podpora sponzorů, méně mládežnických talentů přicházejících do klubu, ...
- **Ztráta sponzorů** – jedním z aktuálních hrozeb je ztráta hlavního partnera Synot, díky změně loterijního zákona a většímu odvodu peněz přímo do statní pokladny. Chod klubu by existenčně zasáhlo, kdyby se dostal do problém i holding Z-Group, který vlastní majitel klubu.

- **Postup Tescomy Zlín do 1.ligy** – návrat konkurenčního klubu Tescomy Zlín by mohl oslabit vůdčí postavení v kraji a mohlo by dojít k odlivu sponzorů, diváků nebo mládežnických talentů.
- **Nedůvěra fanoušků v „čistotu“ fotbalu** – fotbal v České republice postihla v minulých letech korupční aféra, ve které byl za hlavního viníka označen právě klub ze Slovácka.

2.2.4 Marketingový mix

➤ Sportovní produkt

Základním produktem všech sportovních klubů je zprostředkování samotného sportovního utkání. Fanoušci mohou navštívit několik utkání týmů 1.FC Slovácka. Strukturu oddílů lze rozdělit do na tři složky – muže, ženy a mládežnické celky. Všechny oddíly hrají ve svých kategoriích nejvyšší celostátní soutěže.

Tab. 7: Struktura oddílů klubu

Struktura	Týmy
Muži	<ul style="list-style-type: none"> ▪ „A“ tým - 1.Gambrinus liga (1. nejvyšší soutěž) ▪ „B“ tým - Moravskoslezská fotbalová liga (3. nejvyšší soutěž) ▪ „C“ tým - I.A třída (6. nejvyšší soutěž)
Ženy	<ul style="list-style-type: none"> ▪ „A“ tým - 1.Gambrinus liga (1. nejvyšší soutěž)
Mládež „chlapci“	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dorostenecká kategorie - 3 týmy ▪ Žákovská kategorie - 4 týmy ▪ Přípravka - 6 týmů
Mládež „dívky“	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Juniorský tým ▪ Žákovská kategorie - 2 týmy ▪ Přípravka - 1 tým

Zdroj: 1.FC SLOVÁCKO. Výroční zpráva za rok 2010. Uherské Hradiště, 2011, 34 s.

Významným produktem klubu je fotbalová akademie. Tento projekt vznikl v roce 2001 a byl v tomto směru na českém fotbalovém poli novinkou. Jeho průkopníkem byl zakladatel Miroslav Valenta st., který se nechal inspirovat známou fotbalovou akademií v Monaku. Cílem této myšlenky byla výchova talentovaných hráčů pro vrcholový fotbal v součinnosti s plněním školského vzdělání. Klub z těchto důvodů vybudoval na jedné ze základních škol fotbalové třídy a posléze začal úzce spolupracovat i se středními školami v regionu. Ubytování pro hráče je poté zajištěno v prostorách internátu ve Starém Městě. Fotbalová akademie momentálně sdružuje okolo 300 talentů z celého regionu.

Jedním z vedlejších produktů a služeb pro fanoušky je také klubový fanshop. Od 1. ledna letošního roku vznikl v Uherském Hradišti přímo v centru nový oficiální fanshop s klubovými suvenýry. Zde probíhá i každý den v týdnu před domácím zápasem předprodej vstupenek. Fanoušci si ale mohou koupit klubové věci i vstupenku přes internet na oficiálních stránkách klubu.

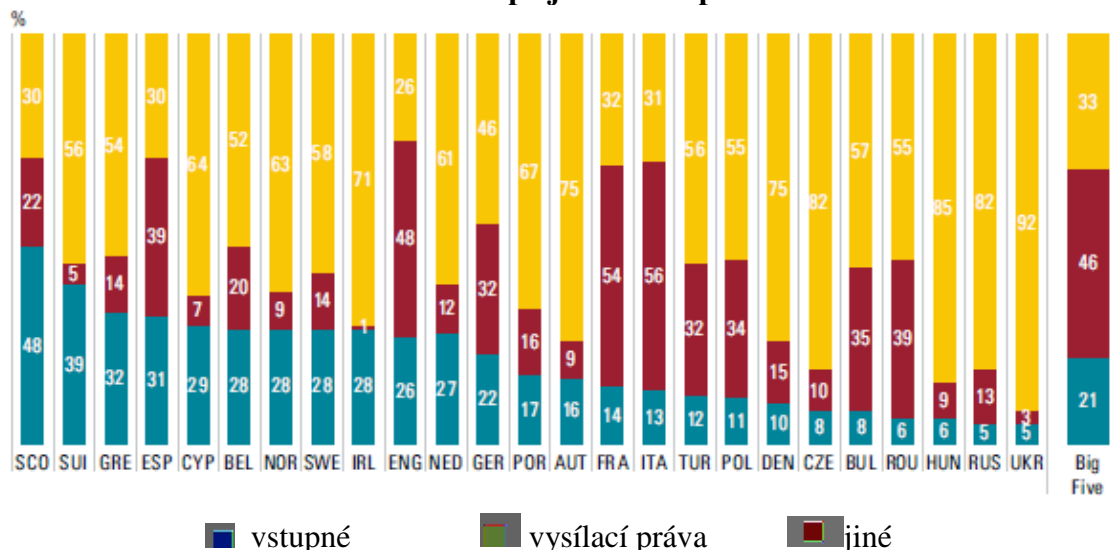
➤ **Cena**

Veškerou cenu služeb stanovuje samotný fotbalový klub. Cena je důležitým marketingovým nástrojem, musíme ji nastavit na určité výši, kterou jsou schopni fanoušci akceptovat a klub aby na tom co nejvíce prosperoval. U fotbalových utkáních nemá cena ale hlavní vliv na rozhodování fanouška, zda zápas navštíví nebo ne. Například ceny zápasů reprezentace nebo klubů v evropských pohárech, oproti ligovým, jsou několikanásobně vyšší a utkání jsou vyprodána. Fanoušek cítí, že dostane vyšší užitek a cenu akceptuje.

Při cenové politice klubu je důležitou částí určování cen vstupného, které z části naplňuje rozpočet v klubu. Podle aktuální studie mezinárodní sítě společností KPMG „European Stadium Insight 2011“ tvoří příjmy ze vstupného u klubů v České republice v průměru pouhých 8%. Zatímco v zemích tzv. „velké pětky“ (tj. ve francouzské, anglické, německé, italské a španělské lize) se příjmy ze vstupného podílí na celkových příjmech klubů průměrně z 21%. Nejvíce se můžou radovat kluby ve Skotsku, tam jejich rozpočet naplní fanoušci díky příjmům ze vstupenek z 48%. Další položkou, která

tvoří rozpočty klubů jsou příjmy za vysílací práva. Kluby v České republice díky nim inkasují v průměru 10% svého rozpočtu. Nejvíce je to samozřejmě v nejlepších ligách světa, odkud se přenosy ze zápasů vysílají i do ostatních zemí. Kluby „velké pětky“ naplní svůj rozpočet díky příjmům z vysílání ze 46%. (16)

Graf 1: Struktura příjmů do rozpočtu klubu



Zdroj: KPMG. *European Stadium Insight 2011* [online]. [cit. 2012-05-04]. Dostupné na WWW: <http://www.kpmg.com/CZ/cs/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Press-releases/Documents/KPMG-European-Stadium-Insight-2011.pdf>

Ceny vstupenek na domácí utkání „A“ týmu mužů 1.FC Slovácko v nejvyšší soutěži jsou jedny z nejdražších v České republice. Klub nabízí vstupenky v několika cenových kategoriích podle místa na stadionu, podle toho zda je tribuna zastřešená či jaký má fanoušek výhled, nebo podle atraktivity soupeře. Ceny se pohybují v rozmezí od 120 do 220 korun, pro děti do 15 let a držitele supporter karet je sleva 50%. Fanoušci si ovšem mohou koupit před začátkem soutěže i sezónní vstupenku, tzv. permanentku, při které je příjdu jednotlivé zápasy v průměru o několik desítek korun levněji. (25)

Tab. 8: Ceny vstupenek podle místa na stadionu

Cena	Tribuna	Sektor
120,- (do 15ti let 60,-)	B	B1, B2, B3, B4, B5
	D	D1, D2, D3
140,- (do 15ti let 70,-)	C	C1, C2, C6, C7
	D	D4, D5 (hosté)
150,-	A	A1, A7
160,-	C	C3, C4, C5
220,-	A	A2, A3, A4, A5, A6

Zdroj: Oficiální stránky 1.FC Slovácko [online]. 2011 [cit. 2012-03-22]. Dostupné na WWW: <http://www.fcslovacko.cz/index2.asp>

➤ **Místo**

Místem poskytování služeb je stadion v Uherském Hradišti, kde, jak již bylo uvedeno, sídlí klub a hraje se nejvyšší soutěže. Značnou výhodou v dostupnosti je poloha stadionu, která je v těsné blízkosti centra města. Velkým pozitivem je i dostupnost z vlakového a autobusového nádraží, které jsou vzdáleny 10 minut, respektive 15 minut, chůze od stadionu. Klub nedisponuje u stadionu vlastním parkovištěm, ale při samotném utkání se dá využít parkovišť v centru města, u zimního stadionu, na Zeleném náměstí, na Studentském náměstí, na parkovišti u kina Hvězda nebo u hypermarketů Kaufland a Tesco, odkud se ze všech míst dostanete na stadionu do 5 minut.

➤ **Marketingová komunikace**

Hlavním úkolem marketingové komunikace je informovat současné a potencionální fanoušky 1.FC Slovácko o poskytovaných a nabízených službách. Celý komunikační mix slouží k vytvoření pozitivního image klubu.

V následující tabulce jsou uvedeny nástroje komunikačního mixu, který klub 1.FC Slovácko využívá v rámci své marketingové komunikace. Jednotlivé body komunikačního mixu poté rozeberu podrobněji v následujícím textu.

Tab. 9: Komunikační mix klubu

Nástroje	Složky
Reklama	<ul style="list-style-type: none"> • Tisk – noviny DDK, Slovácký deník, MF DNES • Rozhlasové spoty – rádio Rockmax, Kiss publikum, Dyje • 8 billboardů
PR	<ul style="list-style-type: none"> • Setkávání s hráči a vedením • Charitativní akce • Tiskové konference • Oficiální webové stránky • TVSlovácko – televizní kanál
Podpora prodeje	<ul style="list-style-type: none"> • Autogramiády • Bonusy při koupi permanentních vstupenek • Klubové suvenýry
Přímý marketing	<ul style="list-style-type: none"> • SMS servis • Profil na sociálních sítích

Zdroj: Vlastní zpracování

K propagaci klubu a k informování veřejnosti využívá klub zejména **oficiální webové stránky**. Nalezneme zde informace o dění v klubu, výsledkový servis všech týmů, přehled sponzorů, základní údaje o klubu, představení stadionu, videosestřihy z tiskových konferencí, fotogalerie nebo již zmiňovaný prodej klubových suvenýrů a vstupenek. Jak již bylo také uvedeno, klub úzce spolupracuje s místním fanklubem, který fanoušky informuje o svém dění na dvou oficiálních fanouškovských stránkách.

Důležitou součástí reklamní propagace klubu jsou její **mediální partneři**. V tisku je Slovácku věnováno nejvíce prostoru v regionálních denících Dobrý den s kurýrem, ve Slováckém deníku a také v regionální verzi MF Dnes. Mezi mediální partnerská rádia lákající na zápasy 1.FC Slovácko můžeme zařadit rádio Rockmax, rádio Kiss Publikum a rádio Dyje. Klub spolupracuje také s místním televizním

kanálem „Slovácko“. Klub také využívá pro svou propagaci a zviditelnění 8 billboardů umístěných po celém kraji.

1.FC Slovácko s fanoušky komunikuje a informuje je i prostřednictvím několika dalších možností. Jednou z nich je webová stránka na internetovém portálu „youtube.com“, kde má klub tzv. svůj televizní kanál **TVSlovácko**. Odkaz na něj můžeme najít i na oficiálních stránkách klubu. TVSlovácko plní pouze informační funkci a fanoušci v něm můžou najít pozápasové rozhovory s hráči, sestřihy z utkání a pozápasové tiskové konference, videa z přípravy týmu nebo týdenní hodnocení trenéra. Fanoušci se také mohou dovědět více informací v bulletinu „**Slovácko Forever**“, který je vydáván během domácích zápasů a jeho cena je 19 Kč. Na 14 stránkách v něm najdou představení obou soupeřů, ohlédnutí za minulým kolem, novinky z klubu, rozhovory s trenérem a s jedním z hráčů, informace o výjezdu na příští utkání, plakát s hráčem, výsledky fotbalové akademie, představení sponzorů nebo předpokládané sestavy mužstev.

Další službou pro fanoušky je tzv. „**SMS servis**“. Klub nabízí po zaregistrování bezplatné odebírání sms informací o zápasech či aktuálním dění v klubu. Klub také přímo informuje své příznivce na sociálních sítích, kde se můžou přidat k odebírání aktuálních informací.

1.FC Slovácko působí na poli PR i dalšími věcmi, které jsou v možnostech klubu. Před začátkem a po skončení ligového ročníku pořádá **sezení s hráči**, ve výjimečných případech i s vedením klubu. Fanoušci mají možnost nechat si podepsat kartičky hráčů, zasoutěžit si o klubové suvenýry nebo podebatovat s hráči. Klub se také angažuje do charitativních akcí. Fotbalisté navštěvují a pomáhají finančně či materiálně dětské oddělení v místní nemocnici, dětské domovy v Uherském Hradišti a Uherském Ostrohu nebo zdravotně postižené děti na Velehradě. Již samotné setkání s hráči je pro děti velmi pozitivní. Před začátkem minulé sezóny vznikla na stadionu za tribunou domácích vlajkonošů fanouškovská zóna, tzv. „**Slovácká dědina**“. Její součástí jsou stánky s občerstvením a 4 velké LCD televizory. Využití „Slovácké dědiny“ by ale mohlo být zdaleka větší.

Přilákat pozornost fanouška se klub snaží také díky **podpoře prodeje**. Před letošní sezónou lákal klub ke koupi permanentních vstupenek a nabízel k ní zdarma kšiltovku s logem klubu, vstup na přátelská a pohárová utkání zdarma nebo zařazení do věrnostního programu. Domácí vlajkonoši si mohou před sezónou zakoupit tzv. „Supporter kartu“, která stojí 200 Kč a dostanou posléze slevu 50% na vstupenku do svého vymezeného sektoru nebo 50% slevu na výjezd k venkovnímu utkání. Klub také dělá pravidelné slevové akce na různé druhy klubových suvenýrů.

3 Výzkum spokojenosti zákazníků

V následující části mé diplomové práce se budu podrobně věnovat výzkumu spokojenosti zákazníků u 1.FC Slovácko. Definuji si cíl, poté se zaměřím na popis metodiky a způsobu výzkumu a především rozeberu a zhodnotím získané informace.

3.1 Cíl výzkumu

Hlavním cílem mého marketingového výzkumu je zjistit spokojenost zákazníků klubu 1.FC Slovácko. Jedná se zejména o zjištění úrovně spokojenosti s poskytovanými a nabízenými službami. Získané podklady jsou pak předmětem vyhodnocení a na základě provedených analýz bude poté možné navrhnout konkrétní řešení pro zlepšení spokojenosti.

3.2 Přípravná část

V rámci přípravné části mého výzkumu definuji metodu, kterou proběhne sběr dat, určím časový harmonogram, popíši průběh sestavování dotazníků a jeho strukturu.

3.2.1 Metoda sběru dat a časový harmonogram

Na začátku je důležité stanovit si časový plán sběru dat, uvědomit si, jak bude výzkum probíhat, jaké kroky učinit a jak dlouho budou jednotlivé fáze trvat.

Tab. 10: Časový plán výzkumu

Období	Fáze výzkumu
12/2011 – 2/2012	Stanovení metody sběru dat Sestavení a struktura dotazníku
3/2012	Sběr dat
4/2012	Analýza dat

Zdroj: Vlastní zpracování

Jako metodu sběru primárních dat jsem zvolil formu dotazníkové šetření. Pro můj typ výzkumu je tato metoda velmi vhodná. Jde o metodu, kde můžeme oslovit

velké množství respondentů a z finančního hlediska není nijak náročná. Pro dotazované to bývá zpravidla příjemný způsob vyjádření svého názoru, který si mohou v klidu rozmyslet. Další výhodou pro respondenty může být, že dotazník bude anonymní.

3.2.2 Struktura a sestavení dotazníku

Dalším důležitým krokem přípravné fáze výzkumu je sestavení dotazníku. Při vytváření jednotlivých otázek a jejich struktury bychom měli vycházet z již definovaných cílů výzkumu.

Dotazník se skládá ze dvou stran formátu A3. Na začátku první strany jsou uvedeny základní informace pro respondenta – čeho se dotazník týká, pro jaký účel bude výzkum použit a poděkování za vynaložený čas při vyplňování. Následně jsou jednotlivé otázky rozděleny do tří bloků, u kterých jsou vždy uvedeny informace pro správné vyplnění.

A) Osobní otázky

Blok osobních otázek se zaměřuje na zjištění základních informací o respondentovi. Jedná se o osobní otázky týkající se věku, pohlaví, bydliště, vzdělání a o otázky zachycující vztah fanouška s klubem. Jde o průměrný počet navštívených domácích utkání během jedné sezóny a rozhodující faktory pro jeho návštěvu.

B) Spokojenost

Jde o blok otázek, kde respondent hodnotí na škále 1-5 služby klubu 1.FC Slovácko nabízené zákazníkům, fanouškům. Jednotlivé okruhy a témata otázek byla vybírána na základě techniky rozhovoru s odborníky. Dva z nich byli zástupci klubu pracující na pozicích marketingového manažera, resp. obchodního manažera. Obchodní manažer navíc zastává i funkci tiskového mluvčí. Třetím člověkem, se kterým jsem vedl rozhovor, byl dlouholetý fanoušek týmu. Na základě rozhovoru s těmito odborníky bylo identifikováno 17 základních témat, které byly formulovány do dotazníku jako otázky. Některá témata byla ještě rozdělena do jednotlivých podotázek.

Pro hodnocení spokojenosti služeb jsem využil tzv. likertův formát, který dává respondentovi možnost víceúrovňového hodnocení. V této práci jsem použil pětistupňovou škálu, kde mezními stavy jsou hodnoty velmi spokojen a velmi nespokojen, ke kterým jsem přiřadil numerické hodnoty 1-5. (36)

Hodnotící škála:

- 1 – velmi spokojen,
- 2 – spokojen,
- 3 – neutrální,
- 4 – nespokojen,
- 5 – velmi nespokojen.

C) Doplňující otázka

V posledním bloku je položena jedna polouzavřená otázka. Zde můžou respondenti zaškrtnout některé z nabízených možností nebo uvést svůj nápad a názor na otázku, **co jim chybí nebo co by uvítali v rámci doplňujících aktivit klubu**. Uvedené možnosti odpovědí vznikly ze tří minimálně pětičlenných skupinových diskusí, tzv. focus group. V rámci diskusí s fanoušky v jednotlivých skupinách padaly zajímavé názory ohledně služeb klubu 1.FC Slovácko, které jsem posléze formuloval do uvedených možností výběru k otázce v dotazníku.

Na závěr dotazníku jsem poté ještě ponechal místo, kde mohl respondent vyjádřit jakékoliv své připomínky a náměty týkající se klubu 1.FC Slovácko.

3.3 Realizační část

V této fázi výzkumu dochází k distribuci dotazníků k respondentovi, sběru primárních dat a k následnému zpracování.

3.3.1 Distribuce a sběr

Pro distribuci a následný sběr dotazníků jsem využil dva způsoby. Prvním z nich bylo umístění dotazníků do klubového fanshopu na Mariánském náměstí v Uherském

Hradišti. Zde byla zajištěna distribuce a sběr prostřednictvím obsluhy, která oslovovala návštěvníky fanshopu s prosbou o vyplnění dotazníku. Dotazníkové šetření probíhalo touto formou celý měsíc březen a z celkového počtu 50 vytisknutých dotazníků se podařilo získat nazpět 38.

Další vyplněné dotazníky jsem získal při domácích utkáních 1.FC Slovácka. A to konkrétně 10.3.2012 při zápase s Bohemians Praha 1905 a 24.3.2012 při zápase s Baníkem Ostrava. Distribuci a sběr jsem si v tomto případě zajišťoval sám, formou oslovení návštěvníků mistrovského utkání s žádostí o vyplnění krátkého dotazníku týkající se spokojenosti se službami klubu. Pokud respondent souhlasil, dostal čas na vyplnění dotazníku a posléze mi ho nazpět odevzdal. Touto formou se mi podařilo získat 114 správně vyplněných dotazníků.

3.3.2 Zpracování

Zpracování dat jsem prováděl za pomoci programu Microsoft Office Excel. Získané data jsem zaznamenával do tabulky a následně promítl výsledky do grafů. Jednotlivé počty odpovědí jsem poté vyjádřil i v procentuálním rozložení. U otázek hodnotící spokojenost jsem vypočítal i jejich průměrnou hodnotu, podle které šlo zjistit konečnou spokojenost nebo nespokojenost s konkrétní službou klubu. Na závěr jsem vyhodnotil i celkovou průměrnou spokojenost v rámci všech otázek, abych mohl mezi sebou jednotlivé služby porovnat.

3.4 Analýza výsledků

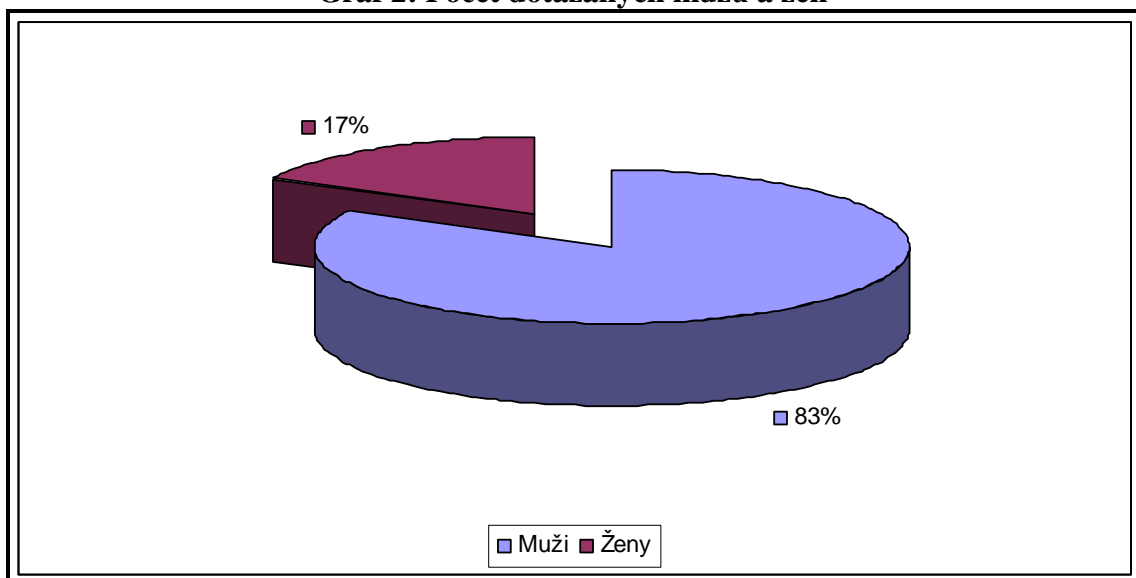
Celá tato kapitola se zabývá podrobnou analýzou získaných dat z dotazníkového šetření.

3.4.1 Osobní otázky

❖ Otázka č.1: Pohlaví

Do výzkumu se zapojilo celkově 126 mužů, což je 83% z celkového počtu respondentů. Zbýlých 17% tvoří ženy.

Graf 2: Počet dotázaných mužů a žen

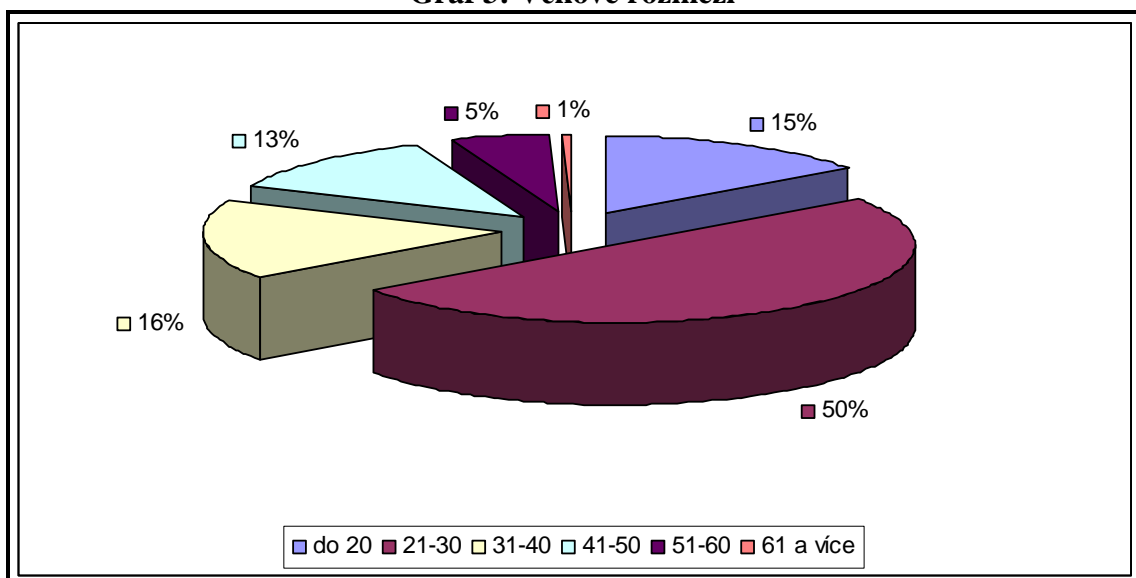


Zdroj: Vlastní zpracování

❖ Otázka č.2: Věk

Co se týče věkové skupiny dotazovaných respondentů, tak plných 81% tvořili lidé do 40 let. Nejpočetnější zastoupení bylo ve věkové kategorii 21-30 let a to rovných 50% (76 dotázaných). Poté s velkým odstupem byla věková skupina 31-40 let s 25 dotázanými, dále 23 fanoušků do 20 let a 19 v rozmezí 41-50 let. Ve věku od 51 do 60 let bylo dotazník ochotno vyplnit 8 lidí a věk nad 61 let uvedl pouze jediný dotazovaný.

Graf 3: Věkové rozmezí

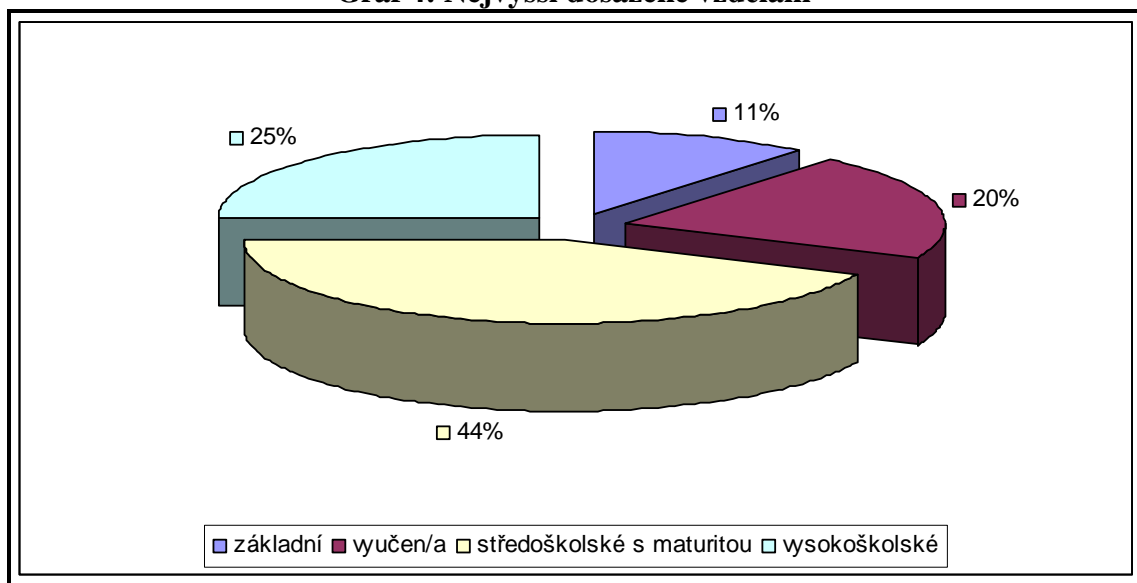


Zdroj: Vlastní zpracování

❖ Otázka č.3: Nejvyšší dosažené vzdělání

Dotazník vyplnilo 38 respondentů, kteří dosáhli vysokoškolského titulu, což je pětina všech dotazovaných. Největší skupinu ale tvoří lidé, kteří mají „pouze“ středoškolské vzdělání ukončené maturitou, jde o 66 respondentů. Rovná čtvrtina poté zaškrtnula kolonku „vyučen/a“. Mezi dotazovanými se objevilo i 17 fanoušků, kteří uvedli jako své nejvyšší dosažené vzdělání základní. Jednalo se ale výhradně o mladistvé fanoušky, jenž uváděli věk do 20 let.

Graf 4: Nejvyšší dosažené vzdělání

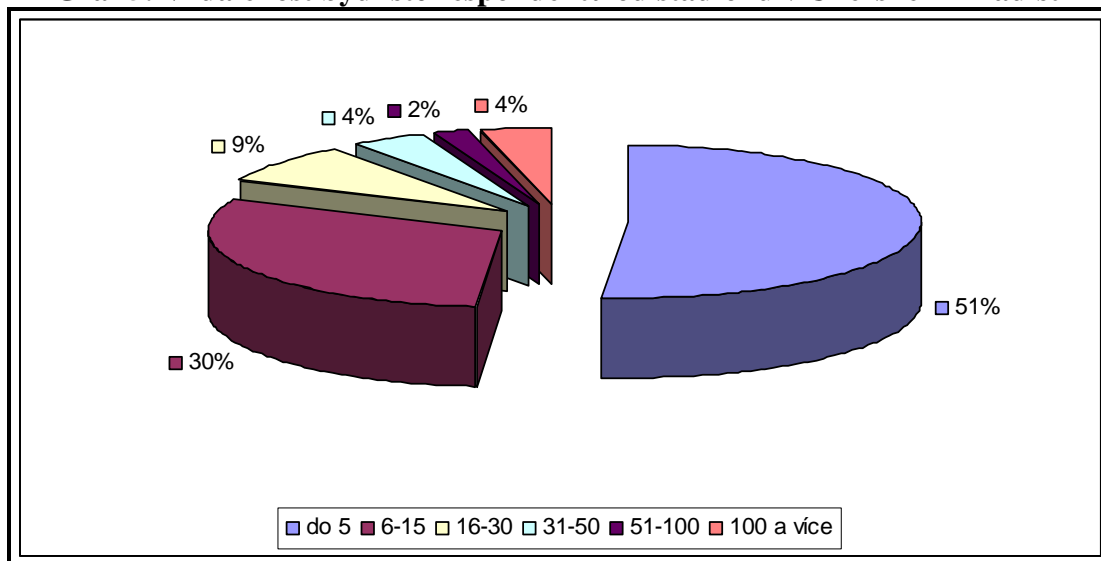


Zdroj: Vlastní zpracování

❖ Otázka č.4: V jaké vzdálenosti bydlíte od stadionu v Uherském Hradišti (km)?

V další otázce jsem zjišťoval vzdálenost bydliště respondentů od stadionu v Uherském Hradišti. Těsná nadpoloviční většina 78 lidí uvedla, že bydlí do 5 kilometrů od stadionu. Jelikož fotbalový stánek klubu je přímo v centru města, můžu se domnívat, že 51% dotázaných bydlí v Uherském Hradišti a jeho přilehlých městských částích. Další poměrně velkou skupinou, v počtu 46, jsou respondenti ze vzdálenosti 6-15 kilometrů. Kolonku 16-30 km poté zadrželo 13 dotazovaných, vzdálenost 31-50 km 6 a rozmezí 51-100 km 3 lidé. Do výzkumu se ale také zapojilo 6 lidí, kteří mají své bydliště od stadionu ve vzdálenosti větší jak 100 kilometrů.

Graf 5: Vzdálenost bydliště respondentů od stadionu v Uherském Hradišti

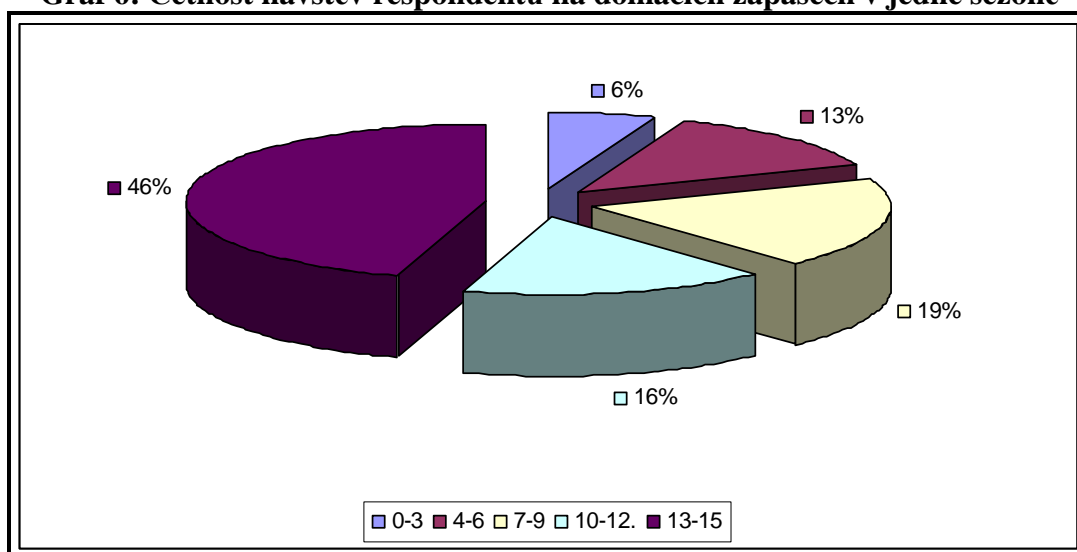


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č.5: Jak často navštívíte domácí zápasy během jedné sezóny?

V následující otázce jsem zjišťoval, jak často respondenti navštěvují domácí utkání klubu během jedné sezóny. Z vyplněných údajů vyplynulo, že většina respondentů navštěvuje ligová utkání pravidelně. Hned 69 dotazujících z celkového počtu 152 vynechá za jednu sezónu maximálně dva zápasy. Druhá největší skupina, v počtu 29 lidí, navštěvuje fotbalový stadion v 7-9 případech. 25 dotázaných poté uvedlo možnost 10-12 zápasů a 20 lidí 4-6 domácích utkání. Pouhých 6%, tj. 9 dotazovaných, zaškrtnulo možnost, že shlédnou 3 a méně zápasů.

Graf 6: Četnost návštěv respondentů na domácích zápasech v jedné sezóně



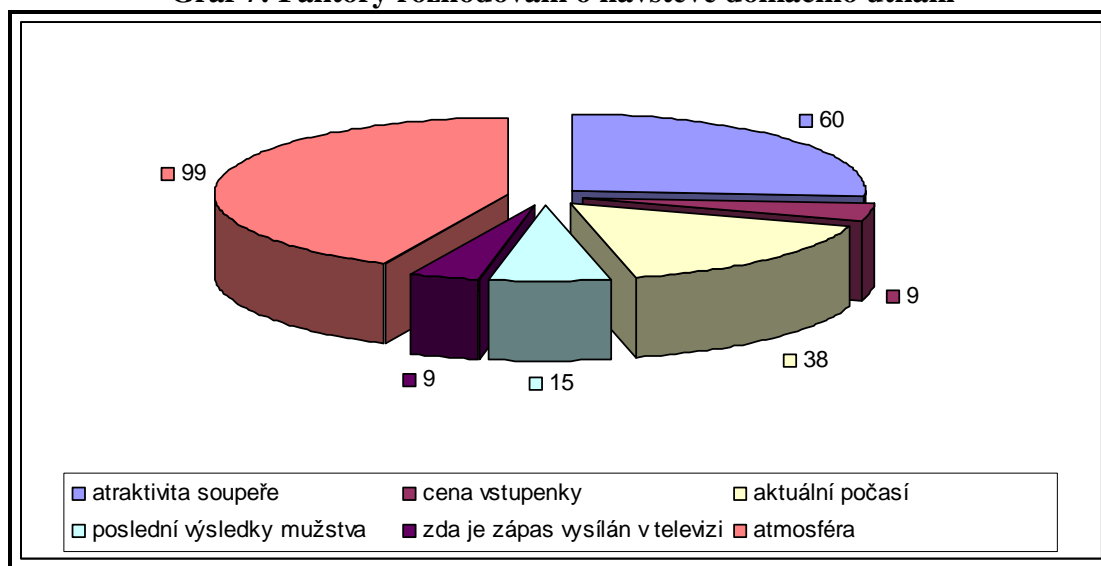
Zdroj: Vlastní zpracování

❖ Otázka č.6: Co u Vás převládá při rozhodování o návštěvě domácího utkání?

V poslední otázce prvního bloku jsem se zaměřil na zjištění, co vede fanoušky k návštěvě stadionu při domácích utkání. Jaké faktory jsou pro ně důležité při rozhodování, zda zápas navštívit osobně či nikoliv. Každý respondent mohl zaškrtnout libovolný počet z uvedených faktorů.

Z následujícího grafu jasně vyplývá, že skoro dvě třetiny dotazovaných chodí na zápasy hlavně díky atmosféře v hledišti, která je na Slovácku pověstná. Podle atraktivitu soupeře se pak rozhoduje 60 dotázaných. Pro 38 respondentů je důležité, jaké převládá venku v den zápasu počasí. O ostatních faktorech se dá říci, že jsou z pohledu rozhodovacích faktorů zanedbatelné. Do svých dotazníků je vyplnilo jen 10 a méně procent dotázaných. Pro 15 z nich jsou důležité poslední výsledky mužstva a pro 9 z nich je rozhodující fakt výše ceny vstupenky nebo zda je zápas současně vysílán v televizi a může ho shlédnout z pohodlí domova.

Graf 7: Faktory rozhodování o návštěvě domácího utkání



Zdroj: Vlastní zpracování

3.4.2 Spokojenost

Následující blok otázek, hodnotící spokojenost se službami klubu, tvoří hlavní část mého výzkumu. Údaje, jenž vyplynuly z dotazníků, jsem zpracoval do tabulky uvedené níže. Jednotlivé otázky poté podrobně interpretuji a nastíním v grafech.

Tab. 11: Spokojenost se službami klubu

Otázka - JSTE SPOKOJEN/A:		Spokojenost					Průměr	
		1	2	3	4	5		
7. se zápasovým zpravodajem v rámci a) ceny	Σ	10	50	75	13	4	2,68	
	%	7%	33%	49%	9%	3%		
b) obsahu	Σ	19	63	46	22	2	2,51	
	%	13%	41%	30%	14%	1%		
8. s doprovodnými akcemi během utkání	Σ	2	45	64	34	7	2,99	
	%	1%	30%	42%	22%	5%		
9. s bezpečností na stadionu	Σ	21	62	42	21	6	2,53	
	%	14%	41%	28%	14%	4%		
10. s čistotou stadionu (sociální zařízení, prostory tribun)	Σ	18	53	46	29	6	2,68	
	%	12%	35%	30%	19%	4%		
11. s občerstvením v rámci a) cen zboží	Σ	6	47	45	44	10	3,03	
	%	4%	31%	30%	29%	7%		
b) nabízeným sortimentem	Σ	15	74	46	16	1	2,43	
	%	10%	49%	30%	11%	1%		
c) obsluhou	Σ	46	67	32	7	0	2,00	
	%	30%	44%	21%	5%	0%		
12. s cenou vstupenek	Σ	17	31	54	40	10	2,97	
	%	11%	20%	36%	26%	7%		
13. se systémem předprodeje vstupenek	Σ	53	43	50	4	2	2,07	
	%	35%	28%	33%	3%	1%		
14. s prodejem klubových suvenýrů v rámci a) dostupnosti b) sortimentu c) cen	Σ	63	65	17	5	2	1,80	
	%	41%	43%	11%	3%	1%		
	Σ	37	72	37	4	2	2,09	
	%	24%	47%	24%	3%	1%		
	Σ	15	48	67	16	6	2,67	
	%	10%	32%	44%	11%	4%		
	15. s oficiálními stránkami klubu	Σ	50	58	27	14	3	2,09
		%	33%	38%	18%	9%	2%	
16. s akcemi klubu mimo fotbalová utkání	Σ	6	33	75	26	12	3,03	
	%	4%	22%	49%	17%	8%		
17. s počtem a dostupností parkovacích míst	Σ	7	31	64	30	20	3,16	
	%	5%	20%	42%	20%	13%		
Celková průměrná spokojenost – 2,56								

Zdroj: Vlastní zpracování

Pozn. V tabulce jsou uvedeny otázky dotazníku a k nim vždy přiřazené počty odpovědí na jednotlivou škálu. V prvním řádku za otázkou je počet respondentů, kteří se vyjádřili k této hodnotící škále, a ve druhém jejich procentní vyjádření. V poslední sloupci je poté uvedena průměrná spokojenost na jednotlivou otázku. V závěru je vyjádřena celková průměrná spokojenost se všemi službami.

❖ **Otázka č.7: Jste spokojen/a se zápasovým zpravodajem v rámci ceny a obsahu?**

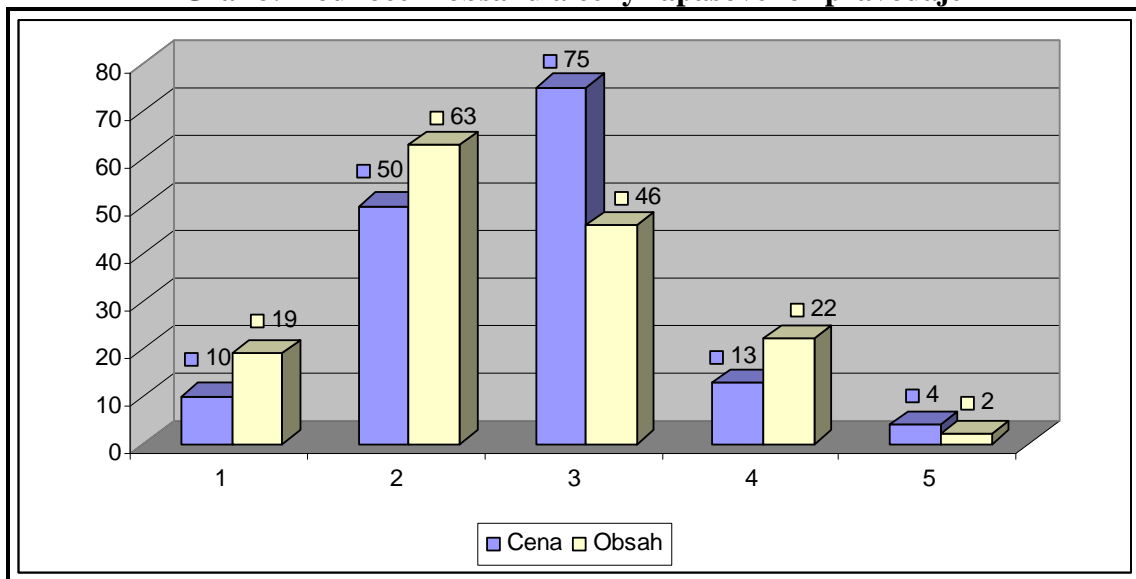
➤ **Výsledné průměrné hodnocení - 2,68 (cena), 2,51 (obsah).**

V první otázce hodnotící spokojenost jsem se dotazoval fanoušků, zda jsou spokojeni s úrovní zápasového bulletinu z pohledu ceny a obsahu. V probíhající sezóně 2011/2012 došlo v zimní přestávce k jeho změně z pohledu ceny i obsahu. Ještě v podzimní části soutěže se zpravodaj prodával za 25 korun a obsahoval 28 barevných stránek. S příchodem jarních zápasů došlo k výrazné redukci. Formát programu A3 a barevná verze zůstaly zachovány, ale obsah se smrskl na polovinu, na pouhých 14 stránek, a cena se stanovila na 19 korun. Současná verze bulletinu nabízí aktuální informace z klubu, následně rozhovor s hráčem a trenérem, představení soupeře a sponzorů, poté soupisku mužstva a rozlosování s dosavadními výsledky týmu v probíhající sezóně a uprostřed vždy najdeme plakát hráče formátu A4.

Díky změně rozsahu a ceny v zimní přestávce mohou být tedy výsledky u této otázky možná zkreslené. Někteří lidé ještě nemuseli zareagovat na změnu a mohli hodnotit starou verzi bulletinu. Skoro celá polovina dotázaných cenu hodnotila jako neutrální. 50 lidí je poté s cenou spokojeno a dalších 10 velmi spokojeno. Dohromady 12% respondentů se vyjádřilo k ceně negativně a byli nespokojeni či velmi nespokojeni. Celková spokojenost s cenou je stanovena na hodnotu 2,68, což je v celkovém hodnocení lehce podprůměrné číslo.

Co se týče hodnocení z pohledu obsahu, tak v konečném důsledku vyšlo o něco lépe s průměrem 2,51. Největší část respondentů zaškrtila, že jsou s obsahem spokojeni, konkrétně 63 fanoušků. Druhá nejpočetnější skupina 44 lidí se k obsahu vyjadřuje neutrálně. Nespokojeno je poté 22 a velmi spokojeno 19 dotazovaných. Pouze 2 dotázaní byli s obsahem velmi nespokojeni.

Graf 8: Hodnocení obsahu a ceny zápasového zpravodaje



Zdroj: Vlastní zpracování

❖ **Otázka č.8: Jste spokojen/a s doprovodnými akcemi během utkání?**

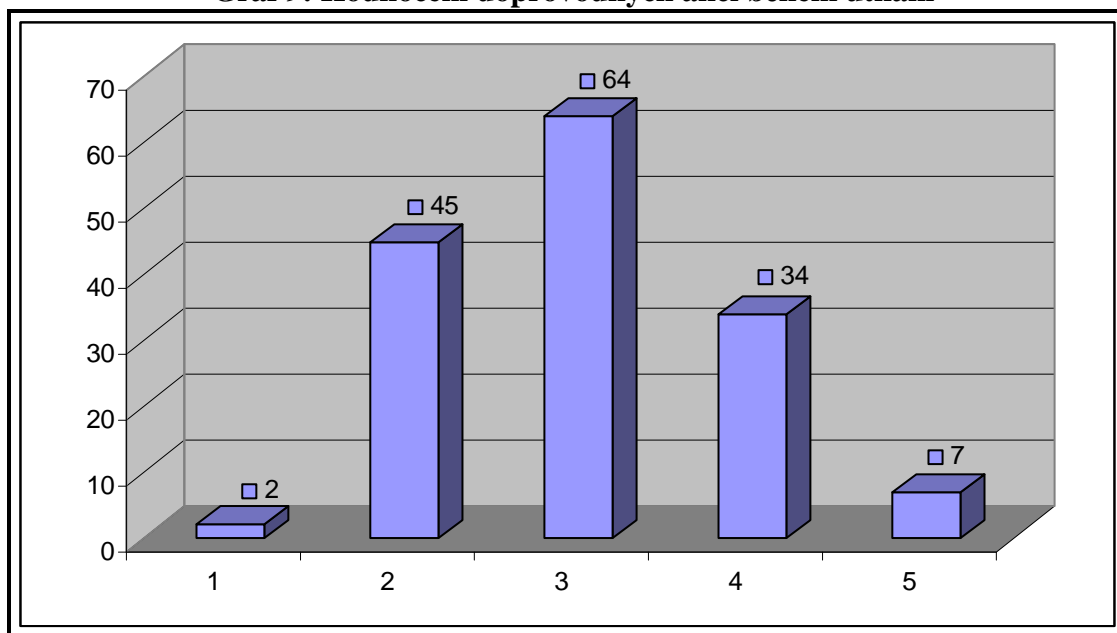
➤ **Výsledné průměrné hodnocení - 2,99.**

Další otázka byla zaměřena na doprovodné akce během mistrovského utkání. Před začátkem loňského ročníku byla pod jednou z tribun vytvořena tzv. „Slovácká dědina“, kde vzniklo občerstvení a posezení pro více jak 200 návštěvníků. Dále zde bylo vytvořeno pódium, kde před a po zápase vyhrávala hudba, na pódiu se také po zápase vždy vyskytli zástupci z řad hráčů, kteří se podělili s fanoušky o dojmy z utkání. Ve „Slovácké dědině“ byly také nainstalovány 4 LCD televizory, které vysílaly zápas a po jeho skončení přenášely rozhovory z MIX zóny a pozápasovou tiskovou konferenci. Většina těchto aktivit, ale neměla dlouhého trvání a z výsledného hodnocení vyplývá, že je to jistě škoda. V dnešní době fungují v „dědině“ pouze instalované televize, které přenášejí zápas, a „Slovácká dědina“ plní funkci občerstvovacího místa. Mezi doprovodný program k zápasu můžeme zařadit i vyplnění poločasové přestávky. Dříve bylo zvykem, že diváci soutěžili v různých disciplínách o ceny partnerů klubu. V současnosti vyplňují čas mezi prvním a druhým poločasem mládežnické týmy z okolí v kategorii přípravek, které se divákům představují v modelovaném zápase.

Ze všech zaznačených odpovědí vyšlo celkové průměrné hodnocení dosahující čísla 2,99, což je ale oproti celkovému hodnocení spokojenosti všech služeb hodně

podprůměrné číslo. Nejvíce lidí zvolilo odpověď 3, neutrální. Plných 94% lidí zaškrtnulo políčko spokojen, neutrální nebo nespokojen. Krajního názoru, kdy byli respondenti velmi spokojeni či velmi nespokojeni, bylo jen pouhých 6%. To dokazuje velmi neutrální postavení dotázaných vůči doprovodným akcím klubu při mistrovských utkáních.

Graf 9: Hodnocení doprovodných akcí během utkání



Zdroj: Vlastní zpracování

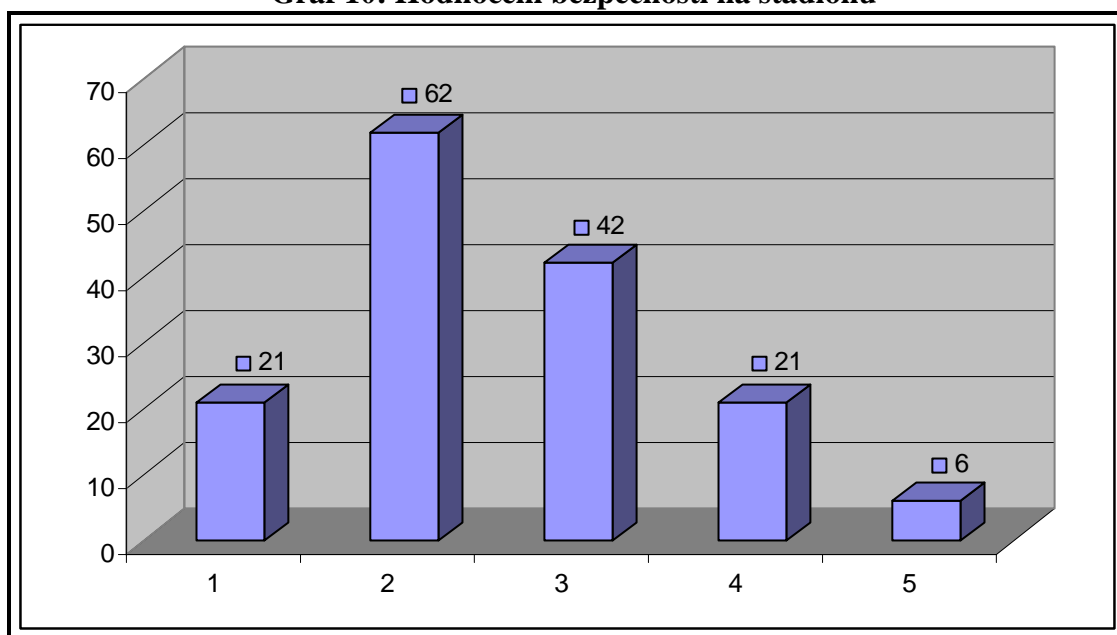
❖ **Otázka č.9: Jste spokojen/a s bezpečností na stadionu?**

➤ **Výsledné průměrné hodnocení – 2,53.**

V pořadí další otázka zjišťovala, jak je to s bezpečností na stadionu. O klid a pořádek na stadionu se vždy stará najatá bezpečnostní agentura spolu s pořadatelskou službou. Při vyhodnocení rizikovějšího stupně zápasu dohlíží na bezpečnost návštěvníků v okolí stadionu také policejní složky, které v případě potřeby mohou zasáhnout i na stadionu. Aby se předcházelo konfliktům domácích fanoušků s hostujícími, byl sektor pro hostující fanoušky umístěn na druhé straně stadionu od „kotle“ domácích. Fanoušci týmu hostů mají také samostatný vchod na tribunu a svůj občerstvovací stánek. Sektor je poté oddělen od ostatních tribun plotem a při rizikovějších zápasech je celá jedna tribuna se sektorem hostů pro domácí návštěvníky uzavřena.

Při vyhodnocování získaných dat jsem zjistil, že největší počet 62 dotázaných je s bezpečností na stadionu spokojeno, druhá největší skupina 42 dotázaných se k otázce postavila z neutrálního hlediska. Stejný počet 21 respondentů je potom velmi spokojen nebo nespokojen. Zbytek uvedlo značnou nespokojenost. Z celkového hlediska můžeme konstatovat, že spokojenost s bezpečností při zápasech je lehce nad průměrem, vezmeme-li v potaz hodnocení spokojenosti s ostatními službami klubu.

Graf 10: Hodnocení bezpečnosti na stadionu



Zdroj: Vlastní zpracování

❖ **Otázka č.10: Jste spokojen/a s čistotou stadionu (sociální zařízení, prostory tribun)?**

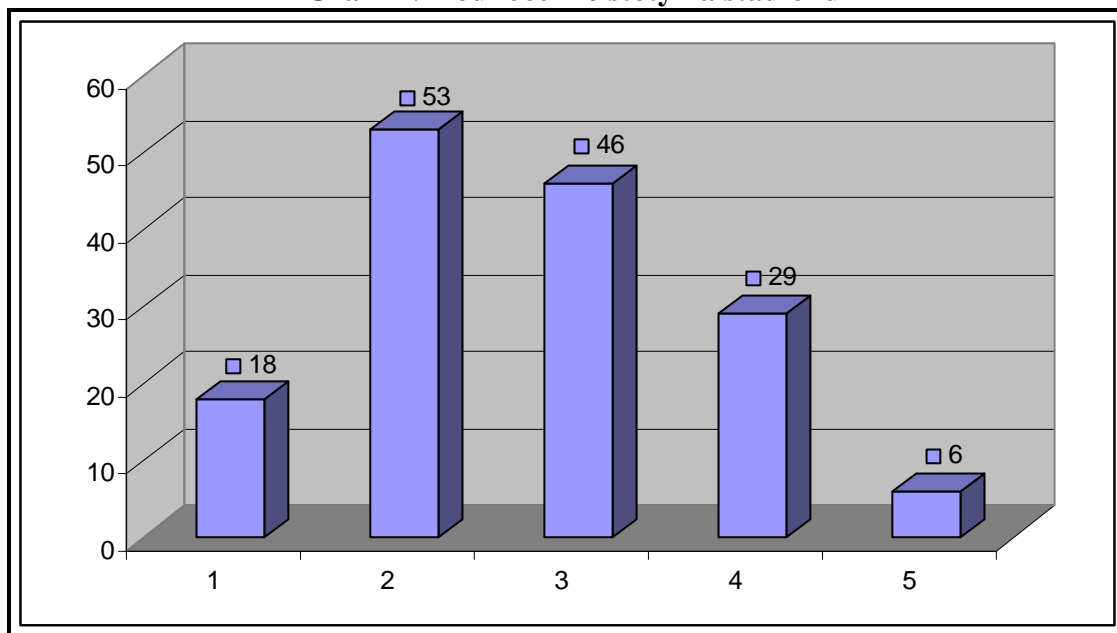
➤ **Výsledné průměrné hodnocení – 2,68.**

V pořadí desátá otázka směřovala na čistotu stadionu. Jak jsou lidé spokojeni s údržbou sociálních zařízení a s čistotou v prostorách tribun, na sedadlech, atd.

Podle zjištěných výsledků je 35% respondentů s čistotou na stadionu spokojeno, 30% zaujímá neutrální stanovisko, 19% je nespokojeno, 12% poté velmi spokojeno a zbytek zahrlo kolonku velmi nespokojen. V porovnání s celkovou průměrnou

spokojeností se všemi hodnocenými službami jde o lehce podprůměrné hodnocení spokojenosti s čistotou v prostorách Městského stadionu Miroslava Valenty sen.

Graf 11: Hodnocení čistoty na stadionu



Zdroj: Vlastní zpracování

❖ **Otázka č.11: Jste spokojen/a s občerstvením v rámci cen zboží, nabízeným sortimentem a obsluhou?**

➤ **Výsledné průměrné hodnocení – 3,03 (ceny zboží), 2,43 (nabízený sortiment), 2,00 (obsluha).**

V další otázce se respondenti zabývali spokojeností s úrovní občerstvení během ligových utkání v několika kategoriích. Hodnotili ho z pohledu cen zboží, nabízeného sortimentu a spokojenosti s obsluhou. Občerstvení při jednotlivých zápasech zajišťuje pro klub pan Ladislav Soviš. Klub byl s jeho službami v loňském ročníku spokojen, nevznikaly žádné stížnosti, a proto mu byla smlouva prodloužena i na letošní fotbalový ročník. O spokojenost návštěvníků se stará personál o počtu v průměru 40ti lidí. Na stadionu je celkem šest stánků s občerstvením, které nabízí základní sortiment - pivo (28,-), 0,5l nealkoholického nápoje dle výběru (25,-), z pochutin jsou to tyčinky a brambůrky (po 20,-). V chladnějším počasí se prodává i svařené víno. K zakousnutí je poté na výběr z grilovaných klobásek nebo cigár s chlebem a hořčicí (40,-). Během

utkání v prvním a ve druhém poločase se po stadionu pohybují tzv. „roznašečky“ (jejich počet je závislý na počtu lidí v ochozech), které nosí občerstvení lidem přímo k jejich místům, ze kterého sledují utkání.

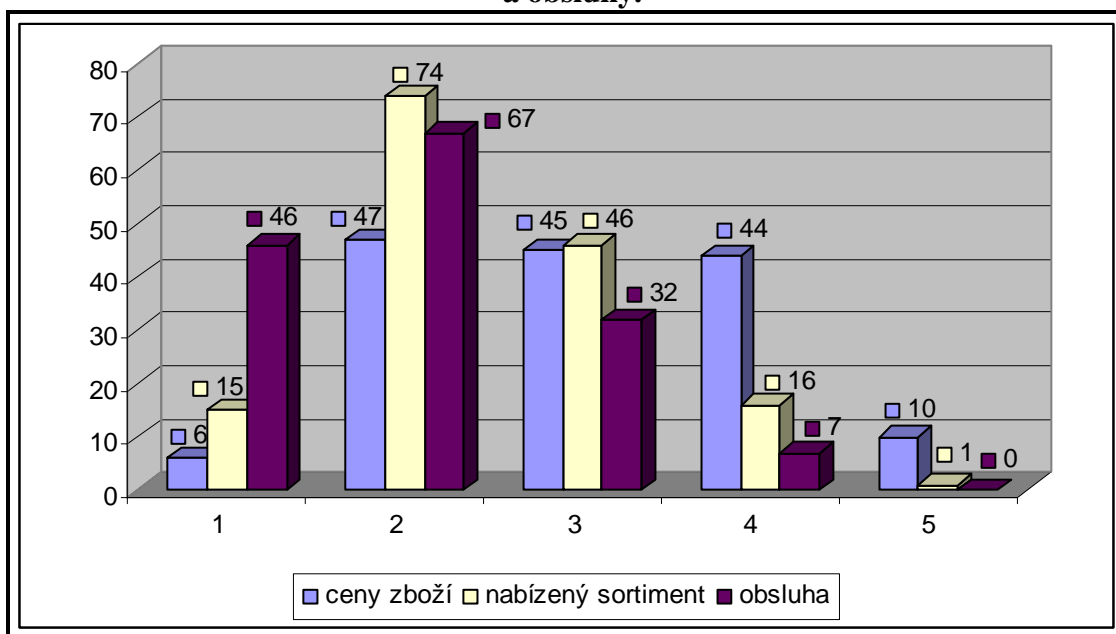
Z dat získaných z dotazníků vyplynuly zajímavé závěry. Z pohledu celkové průměrné spokojenosti se službami klubu jsou lidé nespokojeni s cenou zboží, zatímco spokojenost s obsluhou je nadprůměrná. Hodnocení nabízeného sortimentu je poté lehce nad celkovým průměrem.

V oblasti cen zboží vyšlo průměrné číslo 3,03, což značí obecně neutrální postavení, ale jak již sem uvedl v celkovém porovnání se jedná o číslo podprůměrné. Relativně stejný počet dotázaných zaškrtnulo možnost spokojen, neutrální, nespokojen, a to 47 respondentů, respektive 45 a 44. Bylo to plných 90% odpovídajících.

Při hodnocení kritéria nabízeného sortimentu největší část zaznamenala odpověď číslo 2, jenž znamená spokojen, dále v pořadí většího počtu uvedených odpovědí to byla odpověď neutrální (46), nespokojen (16), velmi spokojen (15) a velmi nespokojen byl pouze jeden respondent.

Při pohledu na vypracovaná data mého výzkumu je spokojenost s personálem v nabídce občerstvení jedna z nejvyšších. Rovných 74% lidí, kteří vyplnili dotazník, bylo buď velmi spokojeno nebo pouze spokojeno s činností obsluhy na stadionu. 21% zachovalo neutrální postoj a pouze 5% bylo nespokojeno. Velmi nespokojen nebyl žádný z dotazovaných, což se objevilo v celém výzkumu pouze u hodnocení spokojenosti této podotázky.

Graf 12: Hodnocení občerstvení na stadionu z pohledu cen, nabízeného sortimentu a obsluhy.



Zdroj: Vlastní zpracování

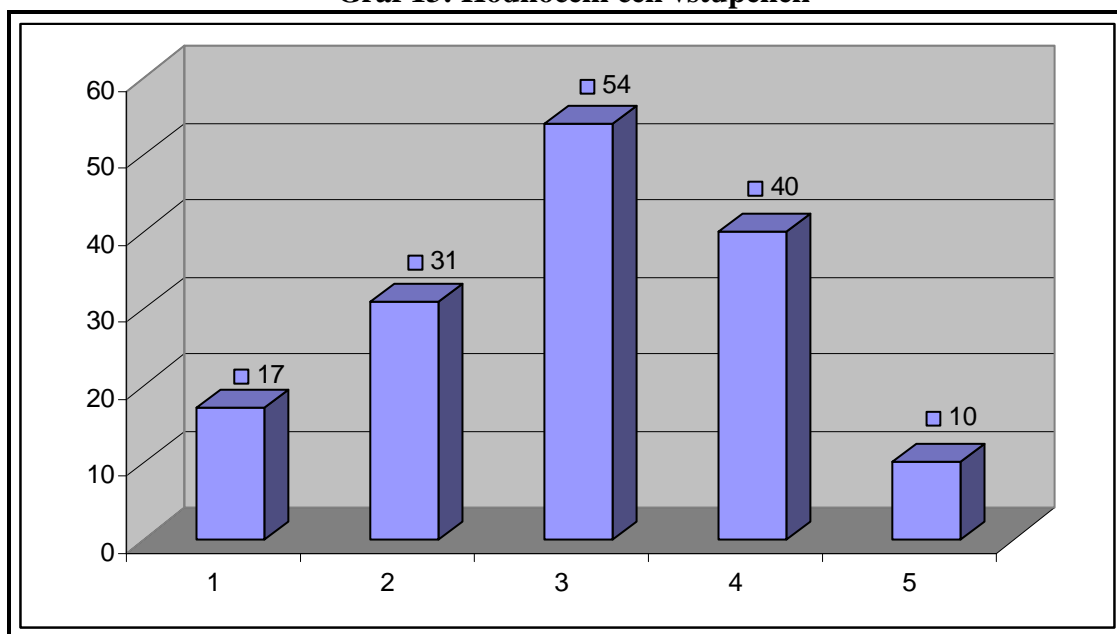
❖ **Otázka č.12: Jste spokojen/a s cenou vstupenek?**

➤ **Výsledné průměrné hodnocení – 2,97.**

Jedna z otázek se také týkala hodnocení ceny vstupenek. Stadion v Uherském Hradišti má všechna místa k sezení, ale z některých míst je lepší výhled na zápas a ne všechny místa jsou zastřešená. Podle těchto kritérií se určují poté jednotlivé ceny vstupenek. Na tribuny „B“ a „D“, které se nacházejí za oběma brankami, stojí lístek 120,- (děti do 15 let 60,-). Na podélnou tribunu „C“ kolem hřiště do sektorů C1, C2, C6, C7 a do sektoru hostů se dostanete po zaplacení částky 140,- (děti do 15 let 70,-). Na nekrytá místa hlavní tribuny „A“ musíte zaplatit 150,- a na vnitřní sektory C3, C4 a C5 na tribuně „C“ poté 160,-. Zastřešená místa tribuny „A“ vyjdou dokonce na 220,-.

Při hodnocení této otázky zůstala více jak třetina neutrální. Větší část se poté přiklonila spíše k tomu, že jsou s cenou vstupenky nespokojeni. Dalších 26% je nespokojeno a 7% přímo velmi nespokojeno. Ke kladnější variantě hodnocení se přiklonilo 20% respondentů s hodnocením spokojeno a 11% velmi spokojeno. V závěrečném měřítku, ale zůstala konečná spokojenost s cenou vstupenek pod celkovým průměrem spokojenosti služeb.

Graf 13: Hodnocení cen vstupenek



Zdroj: Vlastní zpracování

❖ **Otázka č.13: Jste spokojen se systémem předprodeje vstupenek?**

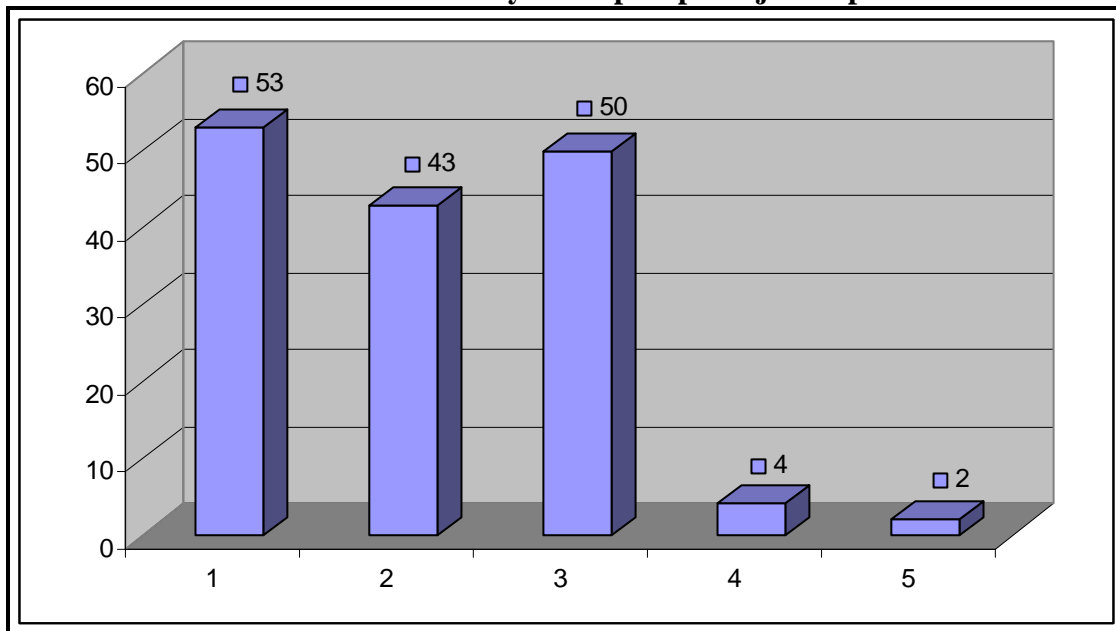
➤ **Výsledné průměrné hodnocení – 2,07.**

Hodnocením vstupenek se zabývala i další otázka. Tentokrát ale jejich způsobem distribuce v týdnu před zápasem. Fanoušci, kteří chtějí shlédnout následující utkání a nechtějí stát frontu na lístky před zápasem, mohou využít dvou způsobů jak zakoupit lístek v předstihu. Jednou z možností je zajít si v týdnu před zápasem do klubového fanshopu na Mariánském náměstí v Uherském Hradišti, jenž je otevřen každý všední den od 9:00 do 17:00 (v pátek o hodinu déle), a zakoupit si vstupenku zde. Druhou pohodlnější možností, zejména pro fanoušky z větší vzdálenosti a pro ty, kteří se třeba díky pracovní vytíženosti nemůžou dostavit do kamenného předprodeje, je výhodnější zakoupení tzv. „eVstupenky“ přes internet na oficiálních stránkách klubu. V rezervačním systému si vyberete volné místo na tribunách, vstupenku zaplatíte pomocí platební karty na internetu a poté si již jen lístek s čárovým kódem, který vám posléze bude odeslán na email, vytisknete.

Jak se ukázalo, se systémem předprodeje vstupenek není spokojeno jen 6 dotázaných, což ukazuje na kvalitní systém. 50 respondentů se vyjádřilo neutrálně a zbytek již bylo spokojeno či přímo velmi spokojeno. I výsledné průměrné hodnocení,

kteřé vykazuje hodnotu 2,07, ukazuje, že lidé jsou s touthle službou směřující k fanouškům spokojeni.

Graf 14: Hodnocení systému předprodeje vstupenek



Zdroj: Vlastní zpracování

❖ **Otázka č.14: Jste spokojen/a s prodejem klubových suvenýrů v rámci dostupnosti, sortimentu a cen?**

➤ **Výsledné průměrné hodnocení – 1,80 (dostupnost), 2,09 (sortiment), 2,67 (cena).**

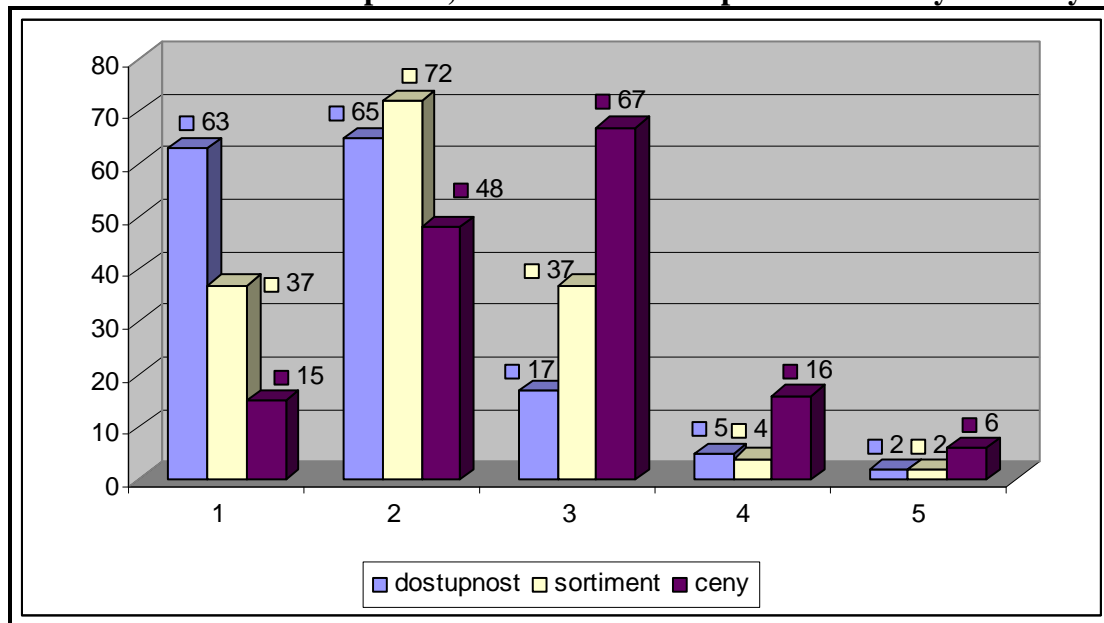
Klubové suvenýry jsou pro každý sportovní klub možností jak se propagovat na veřejnosti a přitom získat nějaké finanční prostředky do svého rozpočtu. Proto jedna z otázek se týkala právě hodnocení této služby. Zástupce klubu zajímalo, jak jsou fanoušci spokojeni s nabídkou klubových suvenýrů hned ze tří pohledů - z hlediska dostupnosti, nabízeného sortimentu a ceny zboží. Fanoušek klubu si může vybrat ze dvou možností, jak si zakoupit některý ze suvenýrů. Buď využije internetový nákup přes eshop na klubových stránkách nebo může zajít do kamenného obchodu v centru Uherského Hradiště. Klub nabízí na výběr několik druhů textilního oblečení (dresy, trička, kšiltovky, čepice, teplákové soupravy, šály, atd.) a pak také různé dárkové předměty a maličkosti (hrníčky, klíčenky, peněženky, popelníky, vlaječky, atd.).

Dostupnost získání klubových předmětů dosáhlo nejlepšího výsledku ze všech služeb s průměrem 1,80. Odpověď velmi spokojeno zadrželo u této otázky 63 fanoušků, což bylo nejvíce v celém dotazníku. Dalších 65 odpovědělo spokojen. Dohromady se tedy k hodnocení vyjádřilo kladně 84%. Střední cestu volilo 17 z dotázaných a jen 7 zápornou hodnotu, buď nespokojen či dokonce velmi nespokojen.

I hodnocení z pohledu nabízeného sortimentu v konečném důsledku bylo nadprůměrné. 47% zadrželo odpověď spokojen a shodný počet 24% usoudilo, že je s nabízeným sortimentem velmi spokojeno nebo je v pozici neutrálního stanoviska. Pouze 4 respondenti byli nespokojeni a 2 velmi nespokojeni.

Kritérium ceny z pohledu klubových suvenýrů vyšlo nejhůře. Jeho průměrná spokojenost je lehce pod celkovou hodnotou spokojenosti se všemi službami dohromady. Nejvíce lidí zaujalo neutrální postavení k odpovědi v této otázce - 44% . Druhý největší počet respondentů se poté přiklonil k odpovědi spokojen - 32%. 11% volilo odpověď nespokojen, 10% velmi spokojen a 4% velmi nespokojen.

Graf 15: Hodnocení dostupnosti, sortimentu a cen z pohledu klubových suvenýrů



Zdroj: Vlastní zpracování

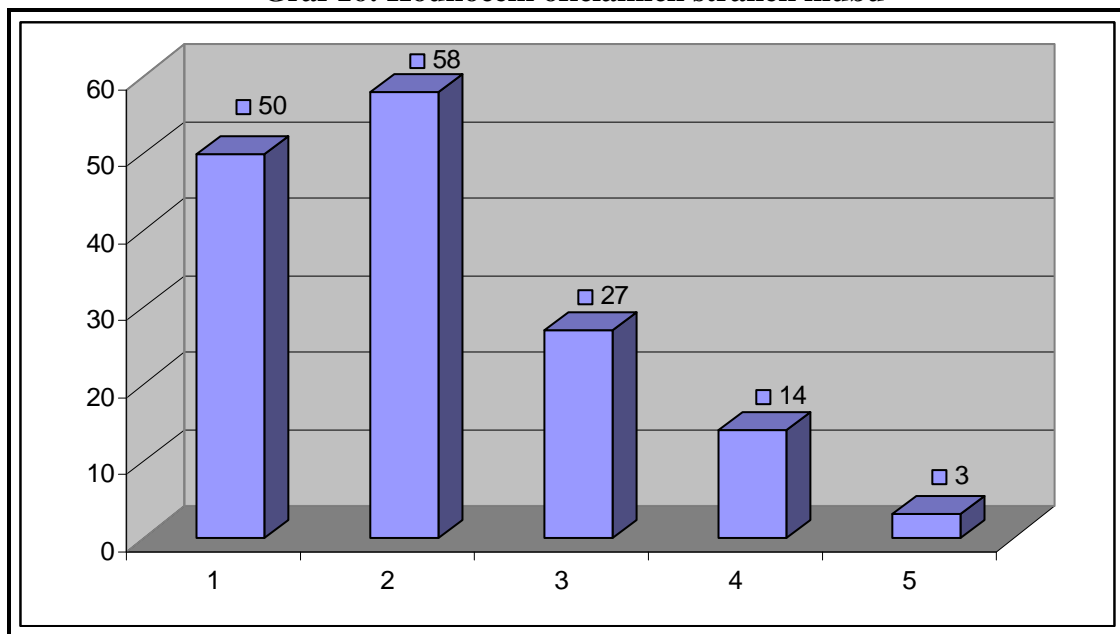
❖ **Otázka č.15: Jste spokojen/a s oficiálními stránkami klubu?**

➤ **Výsledné průměrné hodnocení – 2,09.**

Další otázka směřovala k prezentaci klubu na oficiálních stránkách. Jak jsou s nimi respondenti spokojeni z celkového hlediska. Dříve panovala s oficiálními stránkami klubu všeobecná nespokojenost, jak s grafikou, tak s obsahem a jeho aktualizací. Proto stránky prošly výraznou proměnou, kterou zaznamenali i respondenti, a v celkovém hodnocení byly jednou z nejlépe hodnocených služeb vytvářených směrem k veřejnosti.

Rovných 71 % respondentů bylo spokojeno, z toho 33% dokonce velmi spokojeno. 18% lidí, kteří se zúčastnili výzkumu, zvolilo variantu neutrální, 9% variantu nespokojen a 2% velmi nespokojen.

Graf 16: Hodnocení oficiálních stránek klubu



Zdroj: Vlastní zpracování

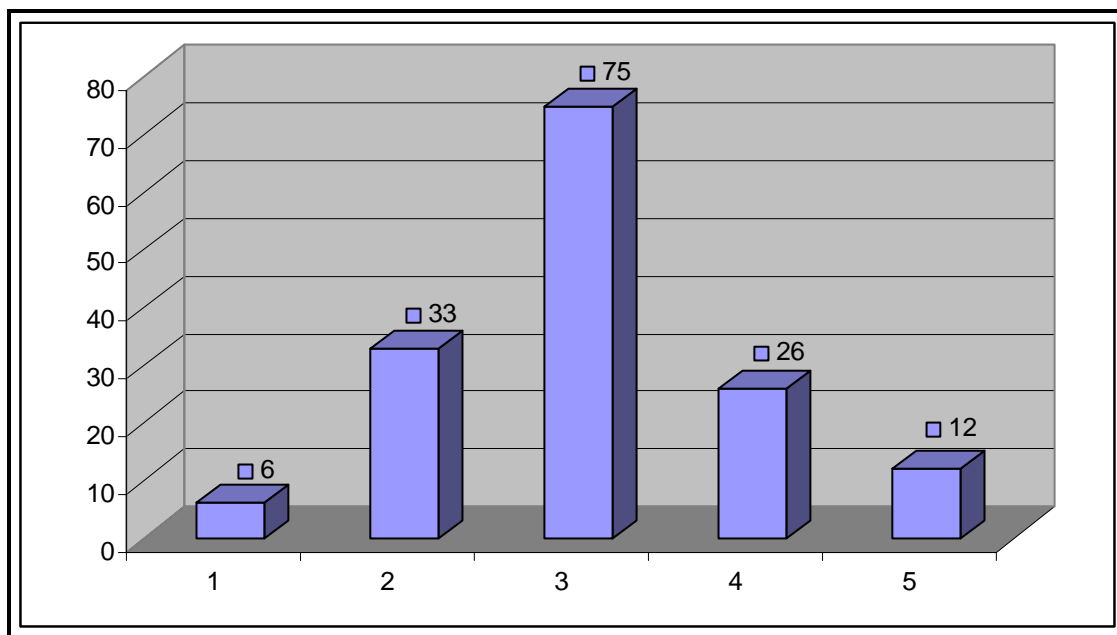
❖ **Otázka č.16: Jste spokojen/a s akcemi klubu mimo fotbalová utkání?**

➤ **Výsledné průměrné hodnocení – 3,03.**

Zástupce klubu také zajímalo, jak jsou jejich fanoušci spokojeni s aktivitami, které pro ně vytváří v době mimo fotbalové zápasy. Klub pořádá pro fanoušky setkání s hráči, jedná se zejména o autogramiády před a po skončení ligového ročníku. Výjimečně se koná setkání fanoušků se zástupci hráčů a vedení i během probíhající sezóny. Klub nabízí občas přes webové stránky klubu možnost položit některému z hráčů či funkcionářů libovolné otázky, které posléze uveřejňuje na internetových stránkách klubu. Výjimečně se uskutečňují i některé speciální akce za účasti některých z hráčů, jako tomu bylo např. při nedávném otvírání nového klubového fanshopu.

Lidé, kteří odpovídali v mém výzkumu, ovšem spokojeni s těmito aktivitami klubu, vůči hodnocení ostatních služeb, zdaleka nejsou. Skoro polovina dotázaných zadržela své stanovisko jako neutrální a dalších 22%, že je spokojeno, ale průměrné hodnocení se dostalo spíše k hranici celkové nespokojenosti než spokojenosti. Nespokojeno bylo 17%, velmi nespokojeno 8% a velmi spokojeno nejméně dotázaných, a to 4%.

Graf 17: Hodnocení akcí mimo fotbalová utkání



Zdroj: Vlastní zpracování

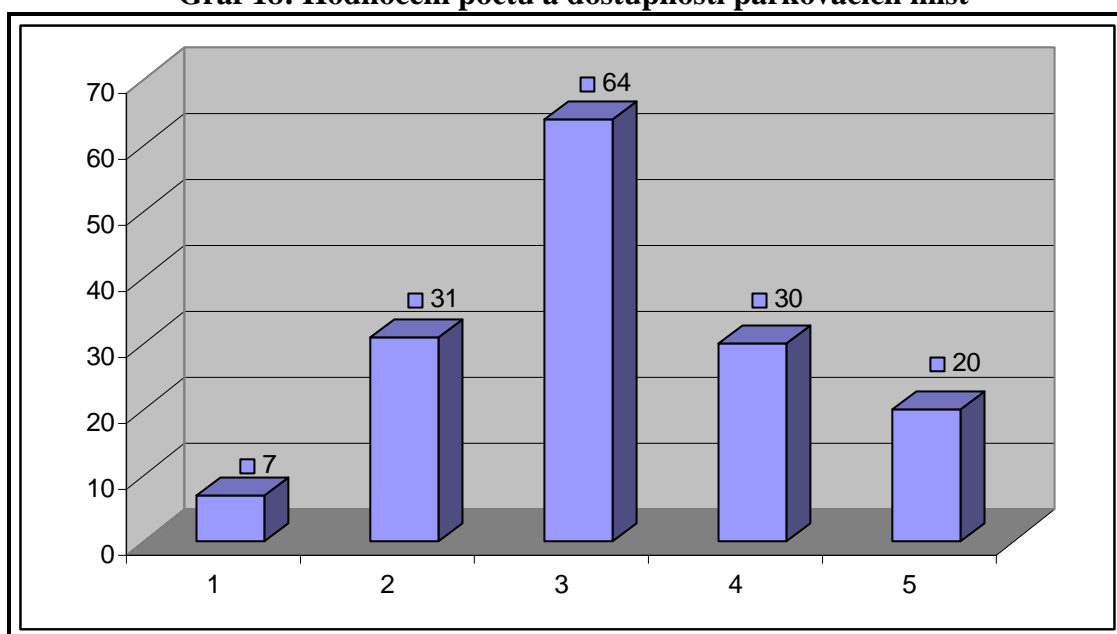
❖ **Otázka č.17: Jste spokojen/a s počtem a dostupností parkovacích míst?**

➤ *Výsledné průměrné hodnocení – 3,16.*

Poslední otázkou v bloku hodnocení spokojenosti se službami klubu, se respondenti vyjadřovali, jak jsou spokojeni s počtem a dostupností parkovacích míst v okolí stadionu při domácích utkáních. Díky tomu, že stadion je umístěn poblíž centra města v zastavěné zóně, nemá samostatné parkovací plochy sloužící k fotbalovému zápasu. Lidé využívají při návštěvě stadionu dvou parkovacích ploch u hypermarketů, parkoviště u zimního stadionu, u kina Hvězda, na Zeleném náměstí a na Studentském náměstí. Všechna uvedená parkovací místa se nacházejí ve vzdálenosti cca 5 minut chůze od stadionu. Fotbaloví návštěvníci také mohou využít dostatečného množství parkovacích míst v centru města a díky tomu, že se většina utkání hraje o víkendu, nemusí platit poplatky za parkování.

V otázce počtu a dostupnosti parkovacích míst byli dotázaní respondenti nejvíce nespokojeni. Průměrné hodnocení všech odpovědí se rovnalo hodnotě 3,16. Našlo se zde nejvíce lidí, jenž zaškrtnuli hodnotu 5, velmi nespokojen. Jejich počet byl 20 a dalších 30 bylo nespokojeno, tj. téměř třetina lidí zúčastněných dotazníku. Nejvíce fanoušků ale zvolilo střední neutrální cestu. 20% se poté přiklonilo k verzi spokojen a 5% velmi spokojen.

Graf 18: Hodnocení počtu a dostupnosti parkovacích míst



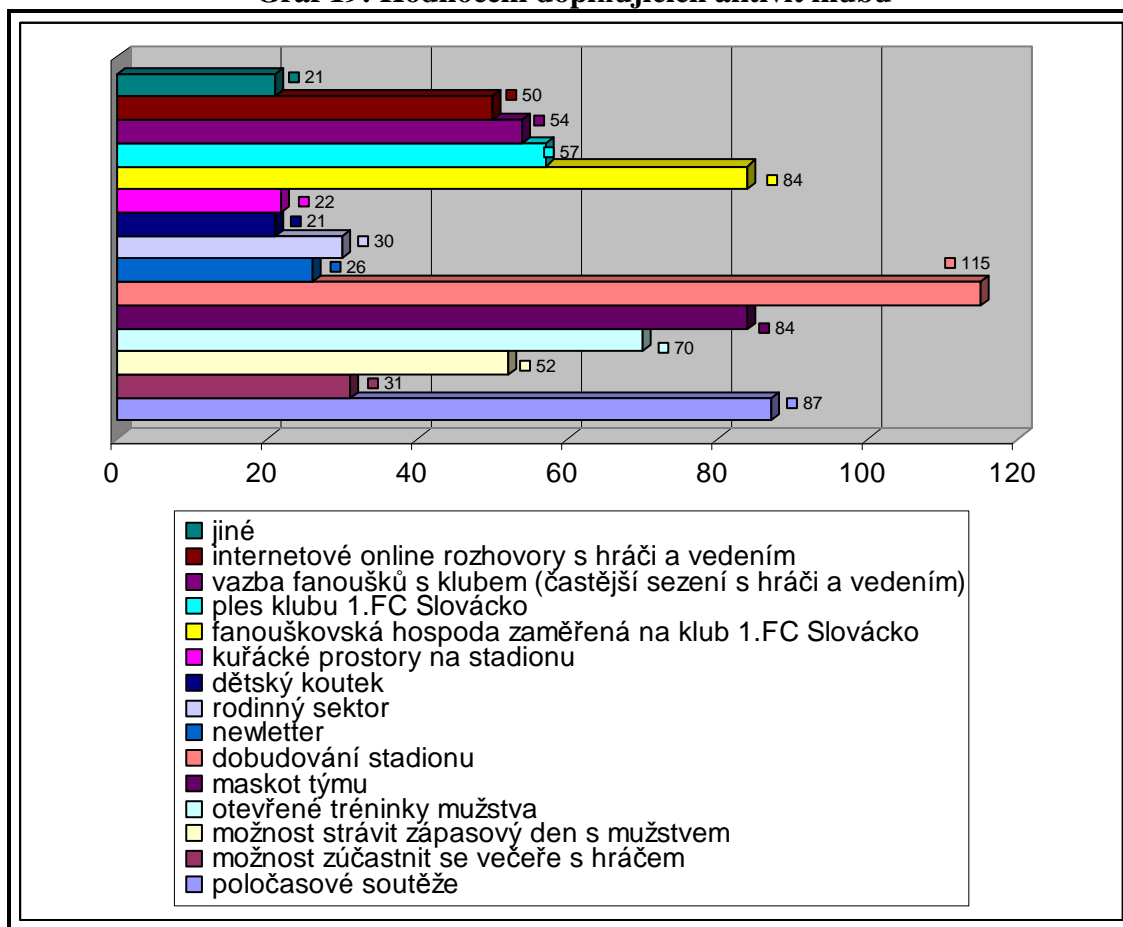
Zdroj: Vlastní zpracování

3.4.3 Doplnující otázka

V poslední části dotazníku byla položena otázka týkající se doplňujících aktivit klubu ve znění: „*Co Vám chybí nebo co byste uvítali v rámci doplňujících aktivit klubu?*“. Respondenti měli možnost vyjádřit se, které služby nebo kroky v souvislosti s klubem 1.FC Slovácko jim chybí. Mohli zaškrtnout libovolný počet nabízených odpovědí nebo uvést svou chybějící aktivitu v kolonce „jiné“.

Ze 152 dotázaných odpověděla drtivá většina 115ti, že jim chybí dobudování stadionu do finální podoby. Více jak polovina poté zaznačila možnost, že by uvítali poločasové soutěže o ceny, vytvoření maskota klubu a zbudování fanouškovské hospody v klubovém designu. Na 70ti dotaznících se poté objevila zatrhlá odpověď s výběrem otevřených tréninků mužstva. Okolo třetiny respondentů poté zaznačilo odpovědi, ve kterých by uvítali internetové online rozhovory s hráči a vedením, častější vazbu fanoušků s klubem (sezení s hráči a vedením), vytvoření reprezentativního ples klubu a možnost strávit zápasový den s mužstvem. Rozpětí 21-31 zaškrtnutých odpovědí nasbíral zbytek možností – kuřácké prostory na stadionu, dětský koutek, rodinný sektor, newsletter (novinky zasílané klubem pomocí emailu) a možnost zúčastnit se večeře s hráčem. Otevřenou odpověď, kde lidé vyplňující dotazníky mohli vepsat svůj vlastní návrh na chybějící aktivity klubu, využilo celkem 21 z nich. Většinou se odpovědi opakovaly a lidé uváděli, že jim chybí srozumitelný zpravodaj o ceny, více informací o mládežnických týmech akademie, širší sortimentu klubového fanshopu (zejména pro nejmenší), poté roztleskávačky, úplné zastřešení stadionu nebo vyhřívané sedačky.

Graf 19: Hodnocení doplňujících aktivit klubu



Zdroj: Vlastní zpracování

V závěrečné části dotazníku měli respondenti možnost vyjádřit své názory, připomínky a návrhy týkající se klubu 1.FC Slovácko. Tuto možnost ale využilo jen 28 lidí z celkových 152. Největší část připomínek a kritik byla adresována nedostatečné kapacitě sociálních zařízení. Lidé poukazovali na jejich velmi nízký počet vzhledem k počtu návštěvníků, kteří chodí do zdejších ochozů. Dalším častým kritizovaným kritériem byla nefunkčnost a kapacita turniketů. Připomínky byly také adresovány špatné průchodnosti stadionu, kdy na každou tribunu vede jen jeden vchod z každé strany. Padaly návrhy, aby byl změněn systém přístupu na tribunu. V několika případech bylo také požadováno, aby byl striktně dodržován zákaz kouření v hledišti. Další poznámky byly spíše návrhy a přání, jako např. aby hráči podávali lepší výkony, aby se zlepšila mediální prezentace klubu nebo aby byl čas výkopu domácích utkání vždy v sobotu večer pod umělým osvětlením. V odpovědích byly ale zaznamenány i

pozitivní ohlasy a to zejména na atmosféru v hledišti a pochvaly pro místní „kotel“ v sektoru domácích vlajkonošů.

4 Návrhy zvýšení úrovně spokojenosti zákazníků

V této kapitole navrhnou řešení na zvýšení úrovně spokojenosti zákazníků, tedy fanoušků klubu 1.FC Slovácko. Budu vycházet z mého realizovaného dotazníkového šetření a z provedených analýz klubu, a to konkrétně ze SLEPT analýzy, z porterova modelu pěti konkurenčních sil, z marketingového mixu a SWOT analýzy. Hlavním cílem a smyslem všech návrhů a doporučení bude zvýšit zákaznickou spokojenost a omezit stížnosti na poskytované služby.

Z výzkumu a hodnocení spokojenosti jednotlivých služeb lze usoudit, že lidé jsou s většinou nabízených služeb spokojeni nebo zaujímají neutrální stanovisko. Pokud vezmeme hodnocení všech služeb z celkového pohledu, vyjde nám průměrné hodnocení 2,56, což je právě někde uprostřed mezi hodnotou spokojen a neutrální. Za úspěch lze považovat, že v konečném důsledku se u žádné z otázek nepřehouplo výsledné průměrné číslo k výrazu nespokojen.

Z provedeného výzkumu nakonec vyplynulo několik oblastí, ve kterých fanoušci v porovnání s hodnocením ostatních služeb nebyli spokojeni. Jedná se zejména o:

- výši cen vstupenek a výši cen občerstvení při zápasech,
- dostupnost a počet parkovacích míst,
- doprovodný program během zápasu i mimo něj,
- úpravy stadionu (počet sociálních zařízení, počet vstupních turniketů, dobudování zázemí tribun)

Co se týče cen občerstvení, spojil jsem se s jeho provozovatelem. Po vzájemném rozhovoru jsem usoudil, že zlevnění cen není možné díky výši nájemného ze strany klubu, aniž by dosahoval zisku. V otázce cen vstupenek klub neplánuje jejich snížení, ba naopak. Od příštího ligového ročníku má dojít k mírnému navýšení a sjednocení cen, na částku 150,- za zápas.

Při zpracování dotazníků ale vyšla nejhůře celková spokojenost s počtem a dostupností parkovacích míst. Fotbalový stánek se nachází poblíž hlavního centra města a klub nedisponuje samostatným parkovištěm sloužícím pro návštěvníky stadionu.

Stávající parkování je zajištěno parkovištěm u kina Hvězda, na Zeleném náměstí, na Studentském náměstí, u obchodního domu Kaufland a Tesco a na parkoviště u zimního stadionu. Všechny uvedené parkovací místa se nacházejí v okruhu 5 minut chůze ke stadionu. Fotbaloví návštěvníci také mohou využít dostatečného množství parkovacích míst v centru města a díky tomu, že se většina utkání hraje o víkendu, nemusí platit poplatky za parkování. Vzdálenost parkovacích míst v centru je podle vzdálenosti 10-15 minut a jejich počet je dostačující. Výhledově klub počítá s parkování ve dvou parkovacích domech (předpokládaná kapacita 500 míst), které budou umístěny u sportovního areálu na původním parkovišti u kina Hvězda. Tenhle investiční záměr plánuje město Uherské Hradiště.

Díky uvedeným faktorům se výši cen a otázce parkovacích ploch již v této práci nebudu věnovat. Dále se zaměřím na ostatní návrhy, jenž by měly docílit zvýšení spokojenosti zákazníka, a ty rozdělím do dvou oblastí. V jedné se budu věnovat propojení fanouška s klubem a ve druhé otázkou stadionu. V každé části se pokusím navrhnout takové změny a doporučení, které by vedly ke zlepšení zákaznické spokojenosti. Zároveň provedu návrh, tam kde to bude možné, jejich finančních nákladů a časový horizont těchto změn.

4.1 Propojení fanouška s klubem

Při zpracovávání informací z vyplněných dotazníků vyplynulo, že respondenti nejsou spokojeni zejména s doprovodnými akcemi během samotného utkání i mimo něj. Pokusím se tedy navrhnout několik způsobů, jak docílit vyšší spokojenosti fanoušků v této oblasti. Co se týče doprovodných aktivit během utkání, byl současný stav popsán již při vyhodnocování dotazníku v předchozí kapitole. Jedná se zejména o poločasové představení nejmladších fotbalistů či fotbalistek okolních klubů v modelovaném zápase. Výjimečně je s utkáním spojena některá z dalších aktivit. A to se respondentům zdálo asi málo.

V následující tabulce jsou stručně uvedeny jednotlivé návrhy v oblasti propojení fanouška s klubem, které jsou posléze zpracovány podrobněji. U většiny návrhů v této oblasti jsou minimální nebo nulové náklady pro jejich vytvoření. Jde většinou o

zapojení zaměstnanců nebo přímo hráčů klubu do doprovodných akcí v rámci jejich pracovních povinností.

Tab. 12: Návrhy změn v oblasti propojení fanouška s klubem

<u>Návrhy</u>	<u>Náplň</u>
Poločasové soutěže	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Zapojení návštěvníků zápasu do poločasových soutěží (střelba penalt, přesnost kopu na branku či k půlící čáře).
Využití „Slovácké dědiny“	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Díky 4 LCD televizorům promítání slavných okamžiků historie před zápasem a po jeho skončení vysílání tiskové konference. ➤ Po zápase návštěva hráčů v dědině a podělení se s fanoušky o dojmy z utkání. ➤ Mimo mistrovská utkání, sledování jiných velkých sportovních událostí.
Maskot týmu	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Vytvoření maskota týmu, jenž bude prezentovat klub.
Setkání hráčů s fanoušky a vedením	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pravidelná setkání vybraných hráčů s fanoušky a následná diskuse (1x za 2 měsíce). ➤ Internetová zpověď vybraného hráče – zasílané dotazy fanoušků na hráče a následné zveřejnění odpovědí (1x za 14 dní). ➤ Videorozhovor s trenérem o přípravě mužstva (1x týdně). ➤ Besedy ve školách (1x měsíčně) a pořádání akcí pro děti (den dětí, mikulášský večírek, 1. školní den). ➤ Přímý kontakt s hráči – večere s vybraným hráčem, stráveným zápasový den s mužstvem.
Otevřené tréninky mužstva	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Před každým domácím utkáním jeden otevřený trénink mužstva pro veřejnost (15x ročně).
Ples klubu	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ples klubu pro své partnery a příznivce (1x ročně).
Newsletter	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Zasílání novinek registrovaným odběratelům formou emailu (zaslání upozornění vždy při nově zveřejněném článku na oficiálních stránkách)

Zdroj: Vlastní zpracování

❖ Poločasové soutěže

Jednou z variant zvýšení spokojenosti, pro kterou se při vyplňování dotazníku vyslovila více jak polovina dotázaných, je možnost poločasových soutěží, jenž se na většině fotbalových stadionů staly pravidelným jevem. Dříve byly součástí zápasů i klubu 1.FC Slovácko, než byly nahrazeny současnými modelovanými zápasy mládežnických týmů. Ale respondenti naznačili, že by chtěli poločasové soutěže zpět. Může jít o několik typů a druhů soutěží, zejména v přesnosti kopu přímo na hrací ploše. Soutěžící by mohli být vybíráni podle různých kritérií. Jedním z nich je slosování zápasových programů (tento námět se také nejčastěji objevoval při vyplňování dotazníků). Proběhl by los prodaných bulletinů a jejich vylosování majitelé by se zúčastnili připravených poločasových soutěží. Slosování programů nemusí být spjato jen s poločasovými soutěžemi, ale může proběhnout i nezávisle na nich. Ceny vylosovaným šťastlivcům může věnovat klub nebo reklamní partneři. Zavedení slosovatelnosti by určitě pomohlo i k větší prodejnosti. Diváci do poločasových soutěží můžou být vybráni i jiným způsobem (např. majitelé x-té prodané vstupenky, návštěvníci podle sedadla na stadionu, atd.). Soutěžit se poté může:

- *V přesnosti kopu od brankové čáry.* Který ze soutěžících by dostal míč blíže k půlící čáře, by zvítězil.
- *V přesnosti kopu na branku z místa pokutového kopu.* Byla by vytvořena speciální plachta umístěná v brance. Ta by měla několik otvorů, do kterých by se museli soutěžící trefit. Při umístění míče do jednoho z nich, by soutěžící získal cenu, která by odpovídala obtížnosti trefeního otvoru.
- *V docílení více gólů při kopu z půlky hřiště do prázdné branky.* Soutěžící by měli za úkol vsítit ze tří možných pokusů co nejvíce branek.
- *Ve střelbě penalt na náhradního brankáře klubu.* Soutěžící by měli za úkol proměnit co nejvíce penalt z určeného množství.

Soutěžit by se mohlo o klubové suvenýry, vstupenky na další mistrovská utkání nebo o ceny věnované do soutěže různými smluvními partnery, kteří by se tak mohli během zápasu zviditelnit.

❖ Využití „Slovácké dědiny“

Jak již jsem uvedl v předešlých kapitolách, na stadionu pod jednou z tribun vyrostla na začátku minulé sezóny tzv. „Slovácká dědina“. V ní jsou umístěny během zápasů stánky s občerstvením, posezení pro 200 návštěvníků, instalovány 4 LCD televizory a pódium. Ještě v minulé sezóně se zde konali různé doprovodné akce před začátkem utkání i po jeho skončení, které měly u fanoušků pozitivní ohlas, ale od kterých se upustilo. Jednou z možností, jak zvýšit spokojenost fanoušků s doprovodnými akcemi během utkání, se naskýtá v jejich navrácení a lepším využití prostorů „Slovácké dědiny“.

Díky čtyřem LCD televizorům umístěným zde, lze před utkáním vysílat slavné zápasy z minulosti a přitáhnout tak diváky do ochozů již nějaký čas před oficiálním výkopem. Po zápase by se zde naopak mohla vysílat tisková konference trenérů a hráčů z VIP prostorů. Pozápasový program by v dědině mohli navíc zpestřit zástupci kabiny hráčů a přijít se podělit s dojmy ze zápasu společně s fanoušky.

Využít prostorů „Slovácké dědiny“ by šlo i mimo jednotlivé domácí zápasy. Prostory disponují televizemi, zařízením pro občerstvení a dostatečnou kapacitou, proto by se zde mohli pořádat srazy fanoušků třeba při příležitosti sledování venkovních zápasů klubu 1.FC Slovácko, zápasů reprezentace nebo velkých sportovních akcí, jako jsou mistrovství světa ve fotbale, v hokeji nebo olympijských her.

❖ Maskot týmu

Je pravidlem, že většina fotbalových ale i ostatních sportovních týmů nebo i významných sportovních událostí má svého maskota. V klubu 1.FC Slovácko tomu tak v současnosti není, s čímž fanoušci nejsou moc spokojeni. V dotazníkové šetření uvedla více jak polovina, 84 ze 152 dotázaných, že by si ho přáli. Maskot týmu by měl být určitým způsobem spojen s klubem a vyjadřovat jeho symboliku. Velmi důležité je také, aby ho fanoušci přijali a ztotožnili se s ním. Proto při rozhodování o podobě maskota klubu by měli rozhodnout sami fanoušci. Maskot týmu se poté stará zejména o atmosféru na stadionu, pomáhá dostat do varu ochozy, roztleskat návštěvníky utkání.

Důležitou roli může plnit také při účasti na různých oficiálních akcích klubu pořádaných pro fanoušky.

Zde budou muset být vynaloženy jednorázové náklady cca ve výši 3 tisíc korun na návrh a výrobu kostýmu a posléze zaměstnat člověka, který bude během zápasů působit v roli maskota. Jeho náklady budou za rok činit odhadem 6 tisíc korun. Navrhoval bych měsíční hlasování o návrzích a podobě maskota ze strany příznivců a na vyhotovení samotného kostýmu by měl stačit horizont dvou týdnů.

❖ **Setkání fanoušků s hráči a vedením**

Setkání fanoušků s hráči a vedením klubu probíhají již teď v několika formách. Zejména se jedná o autogramiády před a po skončení sezóny, výjimečně jsou pořádány setkání s hráči v prostorách klubu i v průběhu ročníku při krizových situacích. Více jak třetina respondentů se ale vyjádřila, že by chtěla taková setkání častěji. Jednu z variant, jak se s hráči vídat častěji, jsem již uvedl v jednom z předešlých návrhů. Jde o setkání ihned po zápase ve „Slovácké dědině“. Další setkání by se mohla uskutečňovat s vybranými zástupci týmu nebo vedením klubu v pravidelných intervalech. Navrhoval bych setkání jednou za dva měsíc v prostorách stadionu, kde se konají tiskové konference.

Další z možností propojení fanouška s klubem je možné díky využití internetu. V intervalu jednou za dva týdny by mohl být vždy na oficiálních stránkách klubu uveden jeden z hráčů nebo zástupců klubu, kterému by fanoušci mohli posílat dotazy formou emailu. Po uplynutí stanovené doby by pak jednotlivé otázky a odpovědi byly zveřejněny oficiálních stránkách klubu. V ještě nedávné době také fungovala tzv. týdenní zpověď trenéra, ve které se ohlížel za uplynulým zápasem a seznámil fanoušky s plány týmu v následujícím týdnu. Tato videa dosahovala velké sledovanosti, ale postupně se vytratila. Určitě bych navrhoval jejich navrácení.

Velmi důležité je také budovat si u fanouška vztah ke klubu již od útlého dětství. Klub by se měl zapojovat do aktivit spojených s těmi nejmladšími. Jednou z možností je pořádání besed v jednotlivých školách po kraji. Navrhoval bych minimálně jednou

měsíčně navštívit s vybranými hráči alespoň jednu z vytipovaných škol. V rámci besedy by zástupci hráčské kabiny odpovídali dětem na dotazy, mohly by proběhnout některé fotbalové soutěže o klubové suvenýry a nabídnout dětem volné vstupenky na některé z utkání klubu (utkání, které by nebylo tak atraktivní a vědělo se, že nebude vyprodané). Během sezóny by se klub měl zaměřit i na významné dny dětí v roce, např. 1.školní den (návštěva škol a podpora dětí při jejich prvním dnu ve škole, rozdávání školních věcí s klubovou identitou – rozvrhy, tužky, atd.), den dětí (vytvoření programu v rámci ligového utkání s atrakcemi a soutěžemi pro děti) nebo mikulášský večírek (vytvoření programu v prostorách stadionu - samotní hráči by se převlekli do tradičních kostýmů a rozdávali dětem mikulášskou nadílku).

Pro fanoušky by bylo jistě zajímavé i zjistit, jak probíhá den mužstva, ve kterém ho čeká zápas, nebo povečeřet s hráčem. Jedná se o aktivity, které by klub mohl nabídnout divákům v rámci doprovodných marketingových akcí. Fanoušci by jistě uvítali možnost strávit zápasový den s mužstvem nebo večer s jeho oblíbencem. Může se jednat o výhry v poločasových soutěžích, jenž sem uvedl již v předchozích bodech. Může se jednat také i o jiné soutěže, např. správný tip výsledku utkání se střelci branek pro registrované účastníky na webu klubu, tip na nejpřesnější počet diváků, kteří zavítají do ochozů, tipy na celkové umístění v sezóně, může se ale také jednat o soutěž o nejlepší vlastní fotku s tematikou 1.FC Slovácko, atd.

❖ Otevřené tréninky mužstva

V zahraničních klubech je naprosto běžné, že některé tréninky mužstva, na které potom chodí i tisíce lidí, jsou zpřístupněné široké veřejnosti. Myslím si, že i pro zdejší fanoušky by to byla určitě vítaná věc. Lidé by mohli nakouknout, jak trénink profesionálního klubu a jejich oblíbenců probíhá. Takové tréninky by mohli být pro veřejnost otevřené před každým domácím zápasem na hlavním stadionu v Uherském Hradišti, tzn. 15x za rok.

❖ Ples klubu

Jedná se o návrh, pro který se v mém prováděném výzkumu vyjádřila třetina respondentů. Ples pro své příznivce a zaměstnance dnes pořádá již několik firem nebo organizací. Byla by to dobrá příležitost, jak pozvat všechny své sponzory a reklamní partnery a poděkovat jim za jejich podporu. Jelikož plesy většinou probíhají v zimních měsících, jeho uspořádání by určitě uvítali i fanoušci klubu, kteří by se tak společně mohli sejít i v přestávce mezi podzimní a jarní sezónou. Takový ples by jistě zvýšil i prestiž samotného klubu v očích veřejnosti.

❖ Newsletter

Jde o návrh služby, kdy by se po registraci na oficiálních stránkách klubu, zasílali novinky na jejich uvedenou emailovou adresu, samozřejmě s jejich souhlasem. Klub by vždy zasílal registrovaným členům zprávu s odkazem na zveřejnění nového článku na svých oficiálních webových stránkách, popř. výjimečně informoval o jiných aktivitách.

4.2 Stadion

Stadion v Uherském Hradišti byl slavnostně otevřen v roce 2003 zápasem s německou Borusíí Mönchengladbach a dvakrát zde hrála i reprezentace České republiky, což svědčí o tom, že stadion splňuje nejpřísnější požadavky komise evropského fotbalu. Ale přece jen není úplně dokonalý a návštěvníci volají po některých změnách a úpravách již delší dobu. To se projevilo i v hodnocení spokojenosti v jednotlivých otázkách týkajících se stadionu v mém prováděném výzkumu. To by se ale mělo v nejbližší době změnit a nejpálčivější problémy vyřešit. Česká republika uspěla v kandidatuře na pořádání mistrovství Evropy hráčů do jednadvaceti let pro rok 2015 a stadion v Uherském Hradišti bude jedním ze čtyř, na kterém se šampionát odehraje. Mistrovství Evropy nadále zavítá na stadiony v Olomouci a v Praze na Letnou a do Synottip arény. To sebou přinese některé povinnosti pro úpravu stadionu, zejména rozšíření počtu vstupních turniketů a počtu VIP míst na tribuně pro novináře. Další úpravy by poté měl iniciovat samotný klub. Na částečné úpravy a za pronájem stadionu by měla fotbalová unie přispět klubu částkou pohybující se okolo 5 až 6 milionů korun.

Tab. 13: Návrhy změn v oblasti stadionu

<u>Návrhy</u>	<u>Náplň</u>
Sociální zařízení	➤ Rozšíření sociálních prostorů.
Dostavba prostor jižní a severní tribuny	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Vestavba jižní tribuny – kancelářské prostory, šatny pro mládežnické týmy, sociální zařízení. ➤ Vestavba severní tribuny – ubytovna, šatny pro návštěvníky areálu, fanouškovská hospoda s prodejem klubových suvenýrů, sociální zařízení.
Vstupní prostory	➤ Rozšíření vstupních prostorů u hlavní brány – 10 pokladních oken, 14 vstupních turniketů.
Rodinný sektor	➤ Zavedení rodinného sektoru na jižní tribuně s dětským koutkem.
Velkoplošná obrazovka	➤ Pořízení velkoplošné LED obrazovky.

Zdroj: Vlastní zpracování

❖ Sociální zařízení

Nejpálčivějším problémem, na který respondenti poukazovali, je otázka týkající se sociálního zařízení na stadionu. Jejich počet je vzhledem k počtu návštěvníků značně nedostačující, jak z pohledu provozního, tak z pohledu norem. Kapacita stadionu dosahuje více jak 8 tisíc míst a počet sociálních zařízení je dohromady pouze cca 50. I při poloviční návštěvě mistrovských zápasů klubu se tvoří několikametrové fronty a musíte se obrnit trpělivostí. Přitom norma hygienického zázemí má požadavky jedno WC pro 200 mužů, jeden pisoár pro 125 mužů a jedno WC pro 200 žen. Následující tabulka nabízí návrh změn na sociální zařízení, které vychází z teoretického předpokladu zaplnění stadionu, kde bude 25% žen a 75% mužů.

Tab. 14: Návrh změn v sociálních prostorech

	<u>Počet diváků</u>			<u>Požadované kapacita</u>			<u>Navrhovaná kapacita</u>		
	Celkem	75%	25%	WC muži	pisoiáry	WC ženy	WC muži	pisoiáry	WC ženy
VIP	531	398	133	2x	3x	1x	3x	6x	3x
Média	150	112	38	1x	1x	1x	2x	4x	2x
Diváci	6935	5201	1734	26x	42x	7x	26x	50x	14x
Hosté	434	326	108	2x	3x	1x	3x	6x	2x

Zdroj: Vlastní zpracování

Rozšíření sociálních prostorů by mělo být provedeno v rámci dostavby jižní a severní tribuny. Ta je popsána v následujícím kroku i s vyjádřením nákladů na tyto změny.

❖ Dostavba prostor jižní a severní tribuny

Klub dal najevo již v minulých letech, že plánuje dostavbu prostor pod tribunou B a tribunou D, se kterou s již počítalo v rámci výstavby stadionu na začátku tisíciletí. Prostory pod tribunou B nyní využívá projekt „Slovácká dědina“, ale ta lze posunout o kousek blíže do volného prostranství. Prázdné prostory pod tribunou D zase slouží k parkování autobusů a aut VIP hostů.

Ve stavební dokumentaci těchto prostor se počítalo se dvěma patry. V 1. podlaží severní tribuny (tribuna „B“) měly vzniknout sociální prostory, které dnes citelně chybí, dále prostory pro sklad, správce, bufet a šatny pro veřejnost navštěvující ostatní sportoviště. Ve druhém podlaží poté ubytovna s 12ti dvojlůžkovými pokoji. Prostory jižní tribuny (tribuna „D“) ve druhém podlaží by měly sloužit pro kancelářské potřeby. V prvním podlaží poté návrh počítal s vytvořením šaten pro mládežnické týmy a s prostory sociálního zařízení.

Pro návštěvníky stadionu by dobudování těchto prostor mělo určitě pozitivní ohlas. V původní dokumentaci bych ale navrhoval některé změny, zejména v prostorách

prvního podlaží severní tribuny. Navrhoval bych rozšíření a propojení prostor bufetu společně se skladovacími prostory. Zde bych vytvořil fanouškovskou hospodu spojenou s prodejem klubových suvenýrů. Tu si přála v prováděném výzkumu více jak polovina odpovídajících. Zamýšlená hospoda by sloužila pro fanoušky jako klubovna i jako sportovní bar, kde by se mohli scházet, pořádat sezení s hráči nebo sledovat fotbalové zápasy a jiné velké sportovní události. V rámci těchto prostor bych navíc navrhoval vytvoření prodejny s klubovými suvenýry. Prostory by sloužili samozřejmě i veřejnosti a mohli by je využívat k občerstvení další návštěvníci celého sportovního areálu a také lidé k nákupu suvenýrů s tematikou klubu 1.FC Slovácko.

Po rozhovoru s expertem na toto téma by se rozpočet na stavební úpravy v jižní tribuně pohyboval okolo 26 milionů korun a vestavba severní tribuny by polkla odhadem 22 milionů korun. Dostavba každé z tribun je odhadována na horizont jednoho roku a první by se mělo začít s prostory pod jižní tribunou.

❖ Vstupní prostory

Stížnosti při vyplňování dotazníků padaly také na nedostatečný počet vstupních turniketů. Při naplnění kapacity stadionu ze tří čtvrtin se při vstupu do hlediště tvoří dlouhé fronty a někteří návštěvníci se dostávají na stadion až v průběhu utkání. V současné době jsou vstupy na fotbalový stadion, ve kterých probíhá kontrola vstupenek, čtyři:

- Hlavní vstup z ulice Stonky - nachází se v severozápadním rohu tribun (z ulice Stonky), u tohoto vstupu je pokladna č.1 s pěti výdejními okýnky a 7 turniketů pro kontrolu vstupenek.
- Dva vedlejší vstupy z ulice Stonky - nachází se v jihozápadním rohu tribun, je u nich pokladna č.2 se dvěma výdejními okýnky, vstup na západní tribunu má jeden turniket, vstup do sektoru VH na jižní tribuně má jeden vysoký turniket.
- Zadní vstup z ulice 28. Října, s pokladnou č.3 a dvěma turnikety.

Tato kapacita vstupních prostor je nedostačující a počet turniketů nezajišťuje dostatečnou propustnost osob, nedostačuje ani počet pokladen. Při rozhovoru

s odborníkem klubu na dané téma mi bylo sděleno, že management klubu o tomto problému ví a v nejbližší době proběhne rekonstrukce.

Navrhoval bych zejména rekonstrukci u hlavního vstupu, zvýšení počtu turniketů a pokladen o 100%. Tyto prostory jsou ideální k přestavbě a rekonstrukci, neboť současnou budovu s prodejem vstupenek a hlavní tribunu spojuje betonová zídka, místo které by mohli vzniknout navrhované úpravy.

Tab. 15: Návrh změn ve vstupních prostorech

	<u>Stávající řešení</u>		<u>Navrhované řešení</u>	
	Pokladní okna	Turnikety	Pokladní okna	Turnikety
Hlavní vstup	5	7	10	14
Vedlejší vstup	2	2	2	2
Zadní vstup	1	2	1	2

Zdroj: Vlastní zpracování

Realizovanou rekonstrukci je nutno provést v době, kdy klub na stadionu nehraje žádná mistrovská utkání. Jelikož prováděné práce jsou odhadovány na dobu 2 měsíců, nabízí se jediný volný termín po skončení ligového ročníku. 1. Gambrinus liga odehraje své letošní poslední kolo v půlce května a další ročník se rozeběhne až začátkem srpna. Po konzultaci s odborníkem byly vyčísleny náklady na navrhovanou přestavbu vstupních turniketů u hlavního vchodu přibližně na 5 milionů.

❖ **Rodinný sektor s dětským koutkem**

Většina fotbalových klubů se snaží nalákat do hlediště rodiny s dětmi. Vyčleňují pro ně samostatné sektory na tribunách, zavádějí balíčky rodinných vstupenek se slevami nebo pro nejmenší v útrobách stadionu připravují dětské atrakce. Na toto téma z odpovědí v dotazníku vyplývá, že fanouškům rodinný sektor s dětským koutkem nechybí, přeje si ho pouze necelá pětina. To může být, ale také zkreslené věkovou strukturou odpovídajících. Dotazníku se zúčastnil 99 respondentů ze 152 ve věku do 30 let. Mladší generace tedy nemusí mít potřebu vytvoření rodinného sektoru s dětským

koutkem. I přes výsledek dotazníku bych navrhoval vyčlenění jednoho sektoru pro rodiny s dětmi.

Pro potřeby rodinného sektoru splňuje parametry sektor D1 na jižní tribuně, na který vede zadní vchod, jenž je málo využíván. Za tribunou D je navíc volný prostor pro umístění atrakcí pro nejmenší návštěvníky, kde by mohla být umístěna např. dětská trampolína a vytvořen koutek s dětskými atrakcemi. Se zavedením rodinného sektoru souvisí i speciální balíček vstupného, kde by každý rodič získal jednu volnou vstupenku na dítě do 15 let.

Náklady na úpravu požadovaného sektoru jsou nulové. Cca 50 tisíc by mělo stát vybavení dětského koutku. Realizovaná výstavba dětského koutku by měla trvat 3 týdny a navrhoval bych zahájit tento projekt na začátku července, aby se vše stihlo před začátkem dalšího ročníku soutěže.

❖ **Velkoplošná obrazovka**

Jedním z dalších návrhů, který by uvítala jistě většina diváků na stadionu a „pro“ se v dotazníku vyjádřili více jak dvě třetiny, je instalování velkoplošné obrazovky. I díky zařazení stadionu do projektu mistrovství Evropy v roce 2015 v České republice, by měl klub 1.FC Slovácko uvažovat o zakoupení multifunkční světelné obrazovky, kterou jako jediný stadion ze všech čtyř pořádajících klubů nevlastní. LED světelné obrazovky se v dnešní době při sportovních událostech vyskytují velmi často a lze díky nim přehrávat opakované záběry, vysílat rozhovory, atd. Pořízení je ovšem velmi nákladné. Investice na jejich pořízení se pohybují v řádech statisíců eur. Pro potřeby klubu by stačila velkoplošná obrazovka s rozšířenými funkcemi v odhadované hodnotě 5 milionů korun. Instalace by neměla zabrat více jak dva týdny a doporučoval bych ji instalovat již před začátkem sezóny, ovšem vše závisí na výši dostupných prostředků.

4.3 Návrh rozpočtu a harmonogramu změn

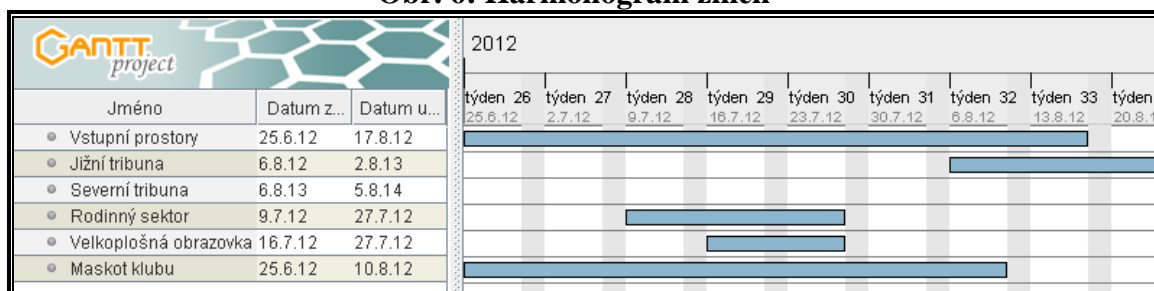
V následující kapitole vyjádřím v tabulce jednotlivé finanční rozpočty změn, které jsem podrobněji nastínil již v předešlém textu, a uvedu jejich časový harmonogram.

Tab. 16: Rozpočet plánovaných změn

<u>Navrhované změny</u>	<u>Odhad</u>
Vestavba jižní tribuny - kancelářské prostory, šatny, WC	➤ 26 mil.
Vestavba severní tribuny - ubytovna, hospoda, šatny, fanshop, WC	➤ 22 mil.
Vstupní prostory - turnikety	➤ 1,8 mil
- pokladny	➤ 3,2 mil
Rodinný sektor a dětský koutek	➤ 50 tisíc
Velkoplošná obrazovka	➤ 5 mil.
Maskot týmu - vytvoření kostýmu	➤ 3 tisíce
- provozní náklady	➤ 6 tisíc/rok

Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 6: Harmonogram změn



Zdroj: Vlastní zpracování

Závěr

Cílem této diplomové práce bylo provést analýzu spokojenosti zákazníků a po jejím vyhodnocení navrhnout změny k jejímu zvýšení. Provedený marketingový výzkum byl zaměřen na hodnocení spokojenosti zákazníků se službami profesionálního fotbalového klubu 1.FC Slovácko.

První část obsahuje teoretická východiska práce související s problematikou marketingového výzkumu. Následně byl pomocí analýz podroben zkoumání současný stav klubu, dále byl zpracován prováděný výzkum a na jeho základě byly získány informace, díky kterým jsem navrhl opatření pro zvýšení úrovně spokojenosti zákazníků.

Pro marketingový výzkum jsem použil metodu dotazníkového šetření, která se k účelu tohoto výzkumu hodila nejvíce. Po rozhovorech se třemi experty a po třech skupinových sezeních s fanoušky jsem sestavil dotazník, jenž se posléze stal mým stěžejním bodem diplomové práce. Výzkumu se zúčastnilo celkem 152 respondentů a ve svých odpovědích ve velké většině vyjádřili spokojenost se zkoumanými oblastmi.

Fanoušci klubu, kteří dotazník vyplňovali, byli nejvíce spokojeni se systémem předprodeje vstupenek, s prodejem klubových suvenýrů v rámci dostupnosti a nabízeného sortimentu, s obsluhou občerstvení při zápasech a s oficiálními internetovými stránkami klubu. Naopak relativně největší nespokojenost vyjádřili s konáním doprovodných akcí během mistrovského utkání i mimo něj a dále s cenou vstupenek a s výší cen zboží u stánků s občerstvením.

Z výsledků uskutečněného průzkumu a ze zpracovaných analýz týkajících se klubu jsem vypracoval několik změn a doporučení, které mohou klubu pomoci při zvýšení úrovně spokojenosti jejich fanoušků. Jednotlivé návrhy jsem rozdělil do dvou částí a pokusil se určit časové období a rozpočet změn. Jedna část se zabývala vztahem fanouška s klubem a druhá oblastí úprav stadionu.

Domnívám se, že všechny předem stanovené cíle se mi podařilo splnit. Věřím, že pokud klub 1.FC Slovácko realizuje některé z mých návrhů a doporučení, úroveň spokojenosti fanoušků se bude zvyšovat. Managementu klubu bych na závěr doporučil, aby výzkum spokojenosti zákazníků prováděl v pravidelných intervalech a zjišťoval, zda se úroveň spokojenosti fanoušků s realizací jejich změn zvyšuje.

Seznam použité literatury

- 1) 1.FC SLOVÁCKO. *Výroční zpráva za rok 2010*. Uherské Hradiště, 2011, 34 s.
- 2) BÁRTA, V., BÁRTOVÁ, H. *Marketingový výzkum trhu*. Praha: Economia, 1991. 107 s. ISBN 80-85378-09-4.
- 3) BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Grada Publishing, 2007. 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- 4) BOUČKOVÁ, J. a kol. *Marketing*. Praha: Beck, 2003. 432 s. ISBN 80-7179-577-1.
- 5) Český statistický úřad. *Makroekonomické údaje* [online]. [cit. 2012-02-20]. Dostupné na WWW: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/kalendar/aktual-hdp>
- 6) DIONÍSIO, P., LEAL, C., MOUTINHO, L. Fandom affiliation and tribal behavior: a sports marketing application. *Qualitative Market Research: An International Journal*. 2008, č. 1.
- 7) DRÁB, J. *Projekt ligové stadiony 2012* [online]. 2007 [cit. 2012-02-22]. Dostupné na WWW: http://nv.fotbal.cz/assets/files/16235/Projekt_2012.pdf
- 8) DURDOVÁ, I. *Sportovní management*. 1. vydání. Ostrava: VŠB - TU Ostrava, 2002. 122 s. ISBN 80 - 248 - 0130 - 2.
- 9) DURDOVÁ, I. *Základní aspekty sportovního marketingu*. 1. vydání. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2005. 88 s. ISBN 80-248-0827-7.
- 10) Evropská charta sportu. *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy* [online]. [cit. 2011-10-20]. Dostupné na WWW: <http://www.msmt.cz/sport/evropska-chartasportu>
- 11) FORET, M., STÁVKOVÁ, J. *Marketingový výzkum - Jak poznávat své zákazníky*. Praha: Grada Publishing, 2003. 159 s. ISBN 80-247-0385-8.
- 12) FORET, M. *Marketingový průzkum: Poznáváme svoje zákazníky*. 1. vydání. Brno: Computer press , 2008. 121 s. ISBN 978-80-251-2183-2.
- 13) HAGUE, P. *Průzkum trhu*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2003. 234 s. ISBN 80-7226-917-8.
- 14) CHLEBOVSKÝ, V. *CRM řízení vztahů se zákazníky*. Brno: Computer Press, 2005. 190 s. ISBN 80-251-0798-1.
- 15) JOHNSON MORGAN, M., SUMMERS, J. *Sports marketing*. 1. vydání. Victoria: Thomson, 2005. ISBN 0-17-012859-8.

- 16) KPMG. *European Stadium Insight 2011* [online]. [cit. 2012-05-04]. Dostupné na WWW:<http://www.kpmg.com/CZ/cs/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Press-releases/Documents/KPMG-European-Stadium-Insight-2011.pdf>
- 17) KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M. *Podnikatelský plán*. 1.vydání. Computer press, 2007. 216s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- 18) KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, 2004. 855 s. ISBN 80-247-0513-3.
- 19) KOTLER, P., et al. *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- 20) KOTLER, P. *Marketing od A do Z*. Praha: Management Press, 2003. 203 s. ISBN 80-7261-082-1.
- 21) KOTLER, P. *Marketing v otázkách a odpovědích*. Brno: Computer Press, 2005. 130 s. ISBN 80-251-0518-0.
- 22) KOZEL, R. a kol. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vydání. Grada Publishing, 2006. 280 s. ISBN 80-247-0966.
- 23) LAWRENCE, H., MOBERG, CH. Luxusy suites and team slling in professional sport. *Team Performance Management*. 2009, č. 3.
- 24) MAŠLEJ, M. *Aplikace CRM v oblasti sportu*. (Diplomová práce) Brno: MU, 2010. 94 s.
- 25) Oficiální stránky 1.FC Slovácko [online]. 2011 [cit. 2012-03-22]. Dostupné na WWW: <http://www.fcslovacko.cz/index2.asp>
- 26) PŘIBOVÁ, Marie, et al. *Marketingový výzkum v praxi*. první vydání. Praha: Grada Publishing, spol. s r. o., 1996. 238 s. ISBN 80-7169-299-9.
- 27) RATTEN, V., RATTEN, H. International sport marketing: practical and future research implications. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 2011, č. 8.
- 28) SHANNON, R. Sports marketig: an examination of academic marketing publication. *Journal of services marketing*. 1999, č. 6.
- 29) SKLENÁŘ, J. *Podnikatelský záměr*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2010. 58 s. Vedoucí bakalářské práce doc. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.
- 30) *Statistika návštěvnosti* [online]. 2012 [cit. 2012-05-12]. Dosupné na WWW: http://fotbal.idnes.cz/db_fotbal.asp?st_divaci=1000326

- 31) TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. *Marketing management*. Praha: ČVUT, 1999. 406 s. ISBN 80-01-01904-7.
- 32) VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb - efektivně a moderně*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.
- 33) VYMYSLICKÝ, M. *Ekonomika sportovního klubu*. (Diplomová práce) Brno: MU, 2011. 94 s.
- 34) VYSEKALOVÁ, J. a kol. *Marketing*. Praha: Fortuna, 2006. 248 s. ISBN 80-7168-979-3.
- 35) ZBOŘIL, K. *Marketingový výzkum*. 1. vydání. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1996. 106 s. ISBN 80-7079-389-9.
- 36) ZBOŘIL, K. *Marketingový výzkum. Metodologie a aplikace*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1998. 171s. ISBN 80-7079-394-5

Seznam obrázků, tabulek a grafů

Obr. 1: Marketingový mix sportu	18
Obr. 2: Evropský index spokojenosti zákazníka.....	27
Obr. 3: Kano model	28
Obr. 4: Porterův model pěti konkurenčního sil.....	31
Obr. 5: Organizační struktura	54
Obr. 6: Harmonogram změn	112
Tab. 1: SWOT analýza.....	35
Tab. 2: Hrubý domácí produkt.....	57
Tab. 3: Směnný kurz	58
Tab. 4: Míra inflace	58
Tab. 5: Statistika návštěvnosti	60
Tab. 6: SWOT analýza.....	64
Tab. 7: Struktura oddílů klubu	67
Tab. 8: Ceny vstupenek podle místa na stadionu.....	70
Tab. 9: Komunikační mix klubu	71
Tab. 10: Časový plán výzkumu	74
Tab. 11: Spokojenost se službami klubu	82
Tab. 12: Návrhy změn v oblasti propojení fanouška s klubem	101
Tab. 13: Návrhy změn v oblasti stadionu	107
Tab. 14: Návrh změn v sociálních prostorech	108
Tab. 15: Návrh změn ve vstupních prostorech	110
Tab. 16: Rozpočet plánovaných změn	112
Graf 1: Struktura příjmů do rozpočtu klubu	69
Graf 2: Počet dotázaných mužů a žen.....	78
Graf 3: Věkové rozmezí.....	78
Graf 4: Nejvyšší dosažené vzdělání.....	79
Graf 5: Vzdálenost bydliště respondentů od stadionu v Uherském Hradišti	80
Graf 6: Četnost návštěv respondentů na domácích zápasech v jedné sezóně.....	80
Graf 7: Faktory rozhodování o návštěvě domácího utkání.....	81

Graf 8: Hodnocení obsahu a ceny zápasového zpravodaje.....	84
Graf 9: Hodnocení doprovodných akcí během utkání	85
Graf 10: Hodnocení bezpečnosti na stadionu	86
Graf 11: Hodnocení čistoty na stadionu	87
Graf 12: Hodnocení občerstvení na stadionu z pohledu cen, nabízeného sortimentu a obsluhy.....	89
Graf 13: Hodnocení cen vstupenek.....	90
Graf 14: Hodnocení systému předprodeje vstupenek	91
Graf 15: Hodnocení dostupnosti, sortimentu a cen z pohledu klubových suvenýrů	92
Graf 16: Hodnocení oficiálních stránek klubu.....	93
Graf 18: Hodnocení počtu a dostupnosti parkovacích míst.....	95
Graf 19: Hodnocení doplňujících aktivit klubu	97

Seznam příloh

Příloha č.1: Dotazník

DOTAZNÍK

Vážený respondente,

chtěl bych Vás tímto požádat o vyplnění jednoduchého dotazníku, jehož cílem je zjistit Vaši spokojenost se službami klubu 1.FC Slovácko. Dotazník je anonymní a veškeré získané informace budou použity v rámci mé diplomové práce na téma „Analýza spokojenosti zákazníka a návrhy opatření na zvýšení její úrovně“.

Děkuji za ochotu a vynaložený čas.

Bc. Jakub Sklenář

A) OSOBNÍ OTÁZKY

U otázek v bloku A, prosím zaškrtněte (zvýrazněte) vždy jednu z možností. U otázky číslo 6 jich může být více.

1. Pohlaví:

- ☐ muž ☐ žena

2. Věk:

- ☐ do 20 ☐ 21-30 ☐ 31-40 ☐ 41-50 ☐ 51-60 ☐ 61 a více

3. Nejvyšší dosažené vzdělání:

- ☐ základní ☐ vyučen/a ☐ středoškolské s maturitou ☐ vysokoškolské

4. V jaké vzdálenosti bydlíte od stadionu v Uherském Hradišti (km)?

- ☐ do 5 ☐ 6-15 ☐ 16-30 ☐ 31-50 ☐ 51-100 ☐ 100 a více

5. Jak často navštívíte domácí zápasy během jedné sezóny?

- ☐ 0-3 ☐ 4-6 ☐ 7-9 ☐ 10-12 ☐ 13-15

6. Co u Vás převládá při rozhodování o návštěvě domácího utkání?

- ☐ atraktivita soupeře
☐ cena vstupenky
☐ aktuální počasí
☐ poslední výsledky mužstva
☐ zda je přenos vysílán v televizi
☐ atmosféra

B) SPOKOJENOST

U následujícího bloku otázek budete hodnotit spokojenost se službami na škále 1-5 (viz. tabulka). Prosím zakřížkujte (zvýrazněte) vždy jednu z Vámi zvolených možností.

1	2	3	4	5
Velmi spokojen	Spokojen	Neutrální	Nespokojen	Velmi nespokojen

Jste spokojen/a:

7. se zápasovým zpravodajem v rámci	a) ceny	1	2	3	4	5
	b) obsahu	1	2	3	4	5
8. s doprovodnými akcemi během utkání		1	2	3	4	5
9. s bezpečností na stadionu		1	2	3	4	5
10. s čistotou stadionu (sociální zařízení, prostory tribun)		1	2	3	4	5
11. s občerstvením v rámci	a) cen zboží	1	2	3	4	5
	b) nabízeným sortimentem	1	2	3	4	5
	c) obsluhou	1	2	3	4	5
12. s cenou vstupenek		1	2	3	4	5
13. se systémem předprodeje vstupenek		1	2	3	4	5
14. s prodejem klubových suvenýrů v rámci	a) dostupnosti	1	2	3	4	5
	b) sortimentu	1	2	3	4	5
	c) cen	1	2	3	4	5
15. s oficiálními stránkami klubu		1	2	3	4	5
16. s akcemi klubu mimo fotbalová utkání		1	2	3	4	5
17. s počtem a dostupností parkovacích míst		1	2	3	4	5

C) DOPLŇUJÍCÍ OTÁZKA

V následujícím bloku můžete zakřížkovat (zvýraznit) více odpovědí a na závěr vyjádřit své obecné názory.

18. Co Vám chybí nebo co byste uvítali v rámci doplňujících aktivit klubu?

- ☐ poločasové soutěže
- ☐ možnost zúčastnit se večere s hráčem
- ☐ možnost strávit zápasový den s mužstvem
- ☐ otevřené tréninky mužstva
- ☐ maskot týmu
- ☐ dobudování stadionu (rohy stadionu, velkoplošná obrazovka)
- ☐ newsletter (novinku v klubu zasílané emailem)
- ☐ rodinný sektor
- ☐ dětský koutek
- ☐ kuřácké prostory na stadionu
- ☐ fanouškovská hospoda zaměřená na klub 1.FC Slovácko
- ☐ ples klubu 1.FC Slovácko
- ☐ vazba fanoušků s klubem (častější sezení s hráči a vedením)
- ☐ internetové online rozhovory s hráči a vedením
- ☐ jiné (uveďte) _____

Zde můžete uvést Vaše připomínky a návrhy týkající se klubu 1.FC Slovácko.
